



FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de
la empresa Nasotravealmil, 2018”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor:

Rosa Edith Collantes Sánchez

Asesor

Dr. Ricardo Mendoza Rivera

Línea de Investigación

Gestión Empresarial y Productiva

Trujillo – Perú

2018

JURADO CALIFICADOR

Dr. Andrés Ruiz Gómez
PRESIDENTE

Dr. Ricardo Mendoza Rivera
SECRETARIO

Mg. Percy Ruiz Gómez
VOCAL

DEDICATORIA

Primero agradecer a Dios por brindarme la vida y la salud día a día y así lograr mis objetivos trazados.

A mis padres por haberme dado la existencia y en ella la capacidad por superarme que estuvo alentando día a día y su apoyo incondicional en todo momento.

A mis maestros por su tiempo incondicional que nos brindan transmitiendo sus conocimientos.

A mis compañeros que han motivado mis sueños y esperanzas y hacerlo realidad, recorriendo este camino difícil.

.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad César Vallejo por formarme integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera profesional, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias y habilidades como ingeniero y de manera muy especial a mis docentes.

Por otro lado también demuestro mi particular agradecimiento con la empresa Nasotravealmil, por brindarme las facilidades para el desarrollo de la presente investigación

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Rosa Edith Collantes Sánchez con DNI N° 41676988, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, julio 2018

Rosa Edith Collantes Sánchez

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, les presento mi la Tesis “Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018”, que ha sido desarrollada en 7 capítulos:

Capítulo I: Introducción, se define el problema por el que la organización atraviesa, así como las bases teóricas y antecedentes similares a la solución del problema.

Capítulo II: Método, se incluyen temas como la población y muestra, así como los instrumentos usados en la investigación y que permitieron rescatar los datos respectivos.

Capítulo III: es el desarrollado de cada objetivo específico planteado a nivel del resultado obtenido partiendo del análisis de la organización definición de estrategias y los planes de acción propuestos.

Capítulo IV al V: Se incluye la discusión de resultados, con las respectivas conclusiones por cada objetivo específico planteado.

Capítulo VI se establece las recomendaciones a fin de poder mantener en el tiempo la propuesta y mejorar.

capítulo VII Es la bibliografía utilizada basado en la norma ISO 690

Esperando haber cumplido los requisitos de aprobación respetivos.

El Autor

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I.INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Trabajos previos	4
1.3. Teorías relacionadas.....	9
1.4. Justificación	16
1.5. Problema.....	18
1.6. Hipótesis	18
1.7. Objetivos	18
1.7.1. Objetivo general.....	18
1.7.2. Objetivos específicos	18
II. MARCO METODOLÓGICO	19
2.1. Variables	20
2.2. Operacionalización de variables	21
2.3. Metodología.....	22
2.4. Tipos de estudio	22
2.5. Diseño	22
2.6. Población, muestra y muestreo.....	22
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
2.8. Método de análisis de datos	23
2.9. Aspectos éticos.....	24
III. RESULTADOS	25
3.1. Análisis de la efectividad actual	26
3.1.1. Generalidades.....	26
3.1.2. Efectividad	27
3.1.3. Eficiencia.....	27
3.1.4. Variación de la eficiencia.....	31
3.1.5. Eficacia.....	31
3.1.6. Variación de la eficacia.....	35

3.1.7.	Efectividad	35
3.2.	Direccionamiento estratégico	36
3.3.	Evaluación interna y externa	39
3.3.1.	Análisis PESTEC	39
3.3.2.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	44
3.3.3.	Matriz de Evaluación Interna: Análisis AMOFHIT	45
3.3.4.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	46
3.3.5.	Seleccionar estrategias, objetivos e implementar los planes de acción.	47
3.3.6.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	48
3.4.	Seleccionar estrategias, e implementar los planes de acción	49
3.4.1.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	
	49	
3.4.2.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).....	52
3.4.3.	Matriz interna y externa (IE).....	55
3.4.4.	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	56
3.4.5.	Matriz de la gran estrategia (GE)	58
3.4.6.	Matriz de decisión (MD).....	59
3.4.7.	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)	61
3.4.8.	Matriz de Rumelt MR)	63
3.4.9.	Matriz de evaluación versus objetivos a largo plazo.....	64
3.4.10.	Matriz de Objetivo, metas e indicador	65
3.5.	Estimación del efecto de las estrategias propuestas.....	69
IV.	DISCUSIÓN	82
V.	CONCLUSIONES.....	89
VI	RECOMENDACIONES	94
VII	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
VIII.	ANEXOS.....	100
A.	ANEXO TABLAS	101
B.	ANEXO DE FIGURAS.....	104
C.	ANEXO DE INSTRUMENTOS.....	111
D.	ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	21
Tabla 2: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil 2017.	27
Tabla 3: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil. 2016.	28
Tabla 4: Eficacia del área de ventas, Nasotravealmil. 2017.	32
Tabla 5: Eficacia del área de ventas, Nasotravealmil. 2016.	33
Tabla 6: Trazabilidad del direccionamiento estratégico de la empresa Nasotravealmil. 2018.....	38
Tabla 7: Matriz PESTEC.	43
Tabla 8: Matriz Resumen de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa Nasotravealmil 2018.....	44
Tabla 9: Matriz AMOFHIT.....	45
Tabla 10: Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	46
Tabla 11: Matriz de Determinación de los Objetivos Estratégicos y metas	47
Tabla 12: Matriz resumen del perfil competitivo (MPC) de la empresa <i>Nasotravealmil</i> 2017.....	48
Tabla 13: Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa Nasotravealmil. 2018.....	50
Tabla 14: Matriz resumen de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la empresa Nasotravealmil. 2017.....	53
Tabla 15: Tasa de crecimiento de la empresa Nasotravealmil.....	56
Tabla 16: Participación relativa de la empresa Nasotravealmil	56
Tabla 17: Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Nasotravealmil.....	60
Tabla 18: Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico	61
Tabla 19: Matriz Rumelf	63
Tabla 20: Matriz de Estrategias VS Objetivos a Largo Plazo	64
Tabla 21: Objetivos, metas y estrategias	66
Tabla 22: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil 2018	70
Tabla 23: Eficiencia del área de ventas, <i>Nasotravealmil</i> . 2017	72
Tabla 24: Eficacia del área de ventas, <i>Nasotravealmil</i> . 2018.....	74
Tabla 25: Eficacia del área de ventas, <i>Nasotravealmil</i> . 2017.....	76
Tabla 26: Resumen de la efectividad en el área de ventas, <i>Nasotravealmil</i> . 2018.	78
Tabla 27: Prueba de normalidad	80
Tabla 28: Prueba de hipótesis.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa Nasotravealmil 2018:	26
Figura 2: Ingreso Final del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2017..	28
Figura 3: Ingreso final del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2016..	30
Figura 4: Comparación de la eficiencia del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> 2016 – 2017	30
Figura 5: Eficacia del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> 2017.....	33
Figura 6: Eficacia del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> 2016.....	34
Figura 7: Comparación de la eficacia del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2016 – 2017.....	34
Figura 9: Comparación de la efectividad del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2016 – 2017.....	36
Figura 10: Gráfico Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2017.....	54
Figura 11: Matriz Interna – Externa	55
Figura 12: Matriz de Boston Consulting Group.....	57
Figura 13: Matriz de la Gran Estrategia.....	58
Figura 14: Proyección del Ingreso Final del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2018.....	70
Figura 15: Ingreso final del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2017.	72
Figura 16: Comparación de la eficiencia del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> 2018 – 2017	73
Figura 17: Eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2018	75
Figura 18: Eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2017	76
Figura 19: Comparación de la eficacia del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2018 – 2017.....	77
Figura 20: Comparación de la efectividad del área de ventas de la empresa <i>Nasotravealmil</i> . 2018 – 2017.....	79

RESUMEN

La Aplicación Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas la empresa Nasotravealmil. El presente trabajo da a conocer las propuestas y resultados en una investigación de un conjunto de actividades y procedimientos prácticos, que tienen como finalidad mejorar la efectividad de la empresa. La aplicación de las herramientas de la planificación estratégica, permitió mejorar la efectividad. El objetivo del estudio fue desarrollar el planeamiento estratégico para ello se empezó, determinando la efectividad de las ventas, luego se determinó el direccionamiento, mediante misión, visión, análisis interno, externo, determinación de objetivos estratégicos, también realizamos el análisis interno para ello utilizamos las Matrices EFI y EFE, luego seleccionamos las estrategias e indicadores indicadores del plan, se realizó la Matriz FODA:, se realizó la matriz PEYEA al igual como la matriz Interna-Externa, realizamos la Matriz BCG, luego se realizó la matriz de la Gran Estrategia, realizamos la Matriz de Decisión: La matriz de decisión estratégica, realizamos la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica, determinamos la Matriz de Rumelt (MR); nos ayuda a confirmar las estrategia seleccionadas en las matrices anteriores, finalmente determinamos la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) y Matriz de Objetivo, metas e indicador; con esta matriz nos ayudó a colocar los indicadores, relacionar con los objetivos y estrategias, se concluye que la aplicación del Planeamiento Estratégico logro incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, de 58.13% de efectividad del año 2017 a 70.12% de efectividad para el año 2018.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, eficacia, eficiencia, efectividad

ABSTRACT

The Strategic Plan Application to increase the effectiveness of the sales of the Nasotravealmil company. The present work discloses the proposals and results in an investigation of a set of activities and practical procedures, whose purpose is to improve the effectiveness of the company. The application of the tools of strategic planning, allowed to improve the effectiveness. The objective of the study was to develop the strategic planning for this was started, determining the effectiveness of sales, then the addressing was determined, through mission, vision, internal and external analysis, determination of strategic objectives, we also carried out the internal analysis for this purpose. Matrices EFI and EFE, then we selected strategies and indicator indicators of the plan, the SWOT Matrix was made, the PEYEA matrix was made as well as the Internal-External matrix, we made the BCG Matrix, then the matrix of the Great Strategy, we carry out the Decision Matrix: The strategic decision matrix, we perform the Quantitative Matrix of Strategic Planning, we determine the Rumelt Matrix (MR); it helps us to confirm the strategies selected in the previous matrices, finally we determine the Matrix of Strategies versus Long Term Objectives (MEOLP) and Matrix of Objective, goals and indicator; with this matrix it helped us to place the indicators, relate to the objectives and strategies, we conclude that the application of Strategic Planning achieved to increase the effectiveness of sales of Nasotravealmil, from 58.13% of effectiveness in 2017 to 70.12% of effectiveness for the year 2018.

Keywords words: Strategic planning, effectiveness, efficiency, effectiveness

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El entorno actual a nivel internacional, desde hace poco tiene una de las características claves que marcan la diferencia hoy en día en el mundo de los negocios internacionales, estamos hablando de la globalización, hoy en día, las fronteras ya no es un impedimento para la realización de los negocios de nivel mundial, por lo que permite realizar negocios de cualquier parte del mundo y competir de la misma manera con cualquier empresa de escala mundial.

Por eso en este ambiente cambiante las diversas empresas internacionales buscan incursionar en nuevos nichos de mercado brindando un trato diferenciado a sus clientes para lograr fidelizarlos (Bastos Boubeta, 2007).

Así mismo a nivel nacional muchas de las empresas que existen aplican estrategias de captación de clientes para desarrollar una buena relación con los consumidores, aplicando estrategias competitivas en su sector de desarrollo, aprovechando sus fortalezas y oportunidades para hacer frente a las amenazas de nuevos competidores (Centeno Sánchez, 2015).

El Planeamiento Estratégico se ha convertido en un factor muy importante para todas las Empresas en todo el mundo y son utilizadas con la finalidad de ser competitivos en los mercados que se desenvuelven.

Desde su desarrollo los planes estratégicos han ido revolucionando el modelo mental del pensamiento administrativo en el mundo, Empresa que no planee tiene una gran dificultad en continuar en el mercado.

Los planes estratégicos para poder desarrollarse en los mercados internacionales cada día son más cambiantes en cuanto a gustos y preferencias, es por ello que todas las Empresas en diferentes países tienen un plan estratégico ya definido para poder convertirlo a la Empresa más competitiva en el mercado que interactúan.

En la actualidad el continuo cambio de leyes y reglamento en el tema de tributación a cargo del servicio de rentas internas que establecen los gobiernos, se ha logrado un nuevo proceso que la gran mayoría de las personas naturales y jurídicas presenten sus declaraciones puntuales de

pena de multa y sanciones esto ha permitido que las Empresas mejoren su situación económica en el mercado y así se vuelva más competitiva.

Estos planes son realizados tomando como horizonte de tiempo de 5 años y en algunos casos de 10 años de este lapso de tiempo no debe pasar debido al continuo cambio donde se desenvuelven las empresas.

Así de esta manera La Empresa Nasotravealmil es una empresa orientada a la capacitación e instrucción de choferes desde el inicio de sus actividades.

Desde el año 2015 se ha dedicado a brindar este servicio a sus clientes, y con más de tres años en el rubro de alquiler de vehículos para los exámenes de manejo.

La ausencia de un Plan Estratégico basado principalmente en la visión y misión de la organización no le ha permitido crecer, y se encuentra estancada pese al incremento del parque Automotor de la ciudad de Trujillo, diario la industria (2017). Sin embargo, la empresa presenta problemas que no les permite alcanzar los objetivos previstos porque no tienen estrategias formales y mucho menos poseen herramientas para la medición del cumplimiento de metas.

Actualmente la empresa ha tenido un déficit en cuanto a la captación de Clientes, muy aparte de la demanda que existe, muchas de las funciones que se desarrollan dentro de la organización no llevan a la consecución de los objetivos finales, los retrasos y tiempos muertos que se dan en el área de atención al cliente en donde se desarrollan las prácticas, nos dan a conocer algunas de las deficiencias que se tiene que mejorar en la organización. La mayoría de los operarios que ingresan en esta empresa no tienen conocimientos generales de la misión organizacional.

Este bajo crecimiento se debe a la ausencia de una planificación y organización empresarial en las diferentes áreas y la falta de capacitación al personal en la empresa.

El mantenimiento y operatividad de unidades vehiculares, es precario e improvisado, generando paradas imprevistas de equipos de fabricación con la siguiente consecuencia de baja productividad y eficacia en el área.

Por otra parte, en lo que respecta al clima laboral, se observa resistencia al cambio por parte de los colaboradores que impiden estrategias nuevas para crecer en el sector metal mecánica.

Los directivos de la empresa en su mayoría perciben que la planificación estratégica es un proceso engorroso, poco o nada efectivo y costoso. La misión y visión no guardan correlación entre sí, impidiendo su medición con las estrategias y gestión empresarial

Por tal motivo, Para todo esto es necesario evaluar en detalle los problemas de la empresa interna y externamente para establecer una dirección estratégica, identificando las estrategias apropiadas, con los planes de acción a corto y mediano plazo y un continuo seguimiento que le permita incrementar la efectividad.

Otro factor importante a analizar es el financiero, que se ve afectada por la disminución en un 8% de participación en el mercado, ocasionando retrasos en los pagos a proveedores. También presenta problemas en el cumplimiento de pedidos a clientes en un 5%, ocasionando penalidades y pérdidas de clientes.

1.2. Trabajos previos

La investigación de Mendoza Rodríguez, “**Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramírez**”. (Tesis de Licenciatura), Cartagena, Colombia. En el cual se demostró que es fundamental que cada empresa cuente con su respectivo plan estratégico que permitirá a la gerencia tomar decisiones más precisas y cumplir con los objetivos organizacionales, para lo cual realiza análisis interno y externo de la empresa utilizando Matriz MEFI y MEFE, encontrando 2.59 puntos en el Factor Externo Matriz de evaluación, esto significaba que la empresa se aplicaba aprovechando al máximo las oportunidades existentes y tratando

de minimizar los peligros planteados por las amenazas.

Además de 2.64 puntaje en la Matriz de Evaluación de Factor Interno y que demostró que la compañía puede usar las fortalezas que la organización tiene que mitigar sus debilidades y así obtener una plaza contundente sólida, usando herramientas de la Matriz DAFO y herramientas de penetración de mercado tales como promociones , control y gestión de las relaciones con los clientes (CMR) y herramientas de desarrollo de productos, de esta manera fue posible diseñar un plan estratégico que permite a la empresa dirigir sus estrategias hacia el logro de los objetivos organizacionales (Mendoza Rodríguez, 2017)

En otra investigación, Alva Castro et al. (2013) llamado "**Planificación estratégica del tarwi**" llevado a cabo para acceder el título de magister en administración comercial estratégica, en Centrum; hicieron un plan estratégico aplicable a este proceso productivo del Tarwi, un producto peruano con características de alto valor nutritivo. Realizando el estudio de investigación con un propósito importante para la industrialización del tarwi, que se produce de manera artesanal en áreas andinas de gran altura (mayor altura a 3500 msnm) y su utilización para el consumo humano es territorial, por lo tanto, planteamos una elaboración a serie artificial para el 2021 proveer a todo el Perú y los establecimientos comerciales internacionales, fundamentalmente a la Unión Europea y los Estados Unidos, destacando sus cualidades nutritivas.

En el cual se creyó conveniente aplicar diferentes matrices para programar organizaciones acertadas a las necesidades del sector, por lo que aplicando de la matriz EFI obtuvo un puntaje de 2.13, en el cual está indicando que existen importantes amenazas que deben ser evaluadas para ser superadas con las estrategias apropiadas la matriz EFE, logrando un valoración de 2.02 en el cual está indicando que existen alarmas que se deben ir mejorando en dirección conveniente, dichas matrices han ido complementando la FODA, BCG, PEYEA para proponer estrategias apropiadas, las estrategias acertadas, por ultimo determinamos

un registrador de cuidado para realizar el seguimiento de los planes de acción propuestos.

Así mismo el estudio de Robles Gutiérrez (2016) titulado "**Planificación a largo plazo en una empresa de transporte terrestre de pasajeros, Ittsabus: 2015 - 2019**" en la Universidad Nacional de Trujillo; buscó realizar la planificación estratégica para el período 2015 - 2019, en el estudio se logró aplicar la cadena de valor, matrices FODA y BCG; para el punto de vista de las estrategias, posteriormente han sido medidas considerando los puntos estratégicos considerados que cuenta la organización, se identificaron objetivos a largo plazo formulándose un plan de acción respectiva; luego se aplicó una encuesta a los colaboradores de la organización, para calcular el grado de tolerancia de un planeamiento estratégico en cada uno de los colaboradores de la organización, como un hecho innovador que el 69% de los colaboradores estaban relacionadas con la misión; igualmente con la mirada empresarialmente, puesto que el 31% de resto no lo sabe, esta visible que el índice debido a que la estrategia comercial no ha comunicado al personal, incluso solo el 19% de los trabajadores indican, que llevan a final aquellas ocupaciones, organizándose con las otras áreas de la entidad, mientras que el 81% informa que realizan sus faenas de manera eventual sin incorporarse con las otras áreas, siendo un índice debido a que los trabajadores de Trujillo de la entidad no está adecuadamente preparada tampoco capacitada y no se reincorpora activamente a la empresa y no se involucra objetivos de negocio propuestos por la organización, finalmente se propone optimizar el rastreo de los proyectos de acción y proyectar una formación perseverante en cultura y motivación organizacional.

La investigación de Rodríguez Alcántara (2014), llamada "**Estrategias de crecimiento para mejorar el nivel de posicionamiento y ventas en el hotel San Camilo de Trujillo**", en la Universidad privada Antenor Orrego, se plantea llevar a cabo un plan estratégico para desarrollar estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa, en este estudio se asignaron variedad

de matrices propuestas por D'alessio (2013) para hallar las estrategias más coherentes alterando la identidad de la organización , por lo que la matriz MEI tenía un valor de 2.29, que es un indicativo de que el hotel tiene debilidades resaltantes que se debería tener en cuenta lo importancia para superar y así procurar conseguir un incremento, ya que sus fortalezas no están fortalecidas lo suficientemente , la matriz MEFE logró una valoración de 2.96, expresa que la organización expresa oportunidades relevantes que son más fuertes que las posibles amenazas a las debido a que se encuentra expuesto, así es como las estrategias deben ser consideradas para su aprovechamiento de las ocasiones que manifiesta el ámbito para capitalizar en prestigio en la organización. Posteriormente se adaptan las estrategias y mediante el cual se logró precisar el plan de actividad de 2015 a 2019 para proteger Y beneficiar la contribución de mercado del hotel en estudio.

Así mismo la investigación de Núñez (2013), nominada: **"Formulación de un Plan Estratégico para incrementar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa"** Ingeniería "de Trujillo", para alcanzar el grado de Doctor en Planificación y Gestión; en la Universidad Nacional de Trujillo. Usando un proyecto de estudio descriptiva. Y como técnicas de estudio, métodos económicas y atención al cliente

Por lo cual obtuvo como rendimiento los factores internos debido que la figura organizacional y la educación de calidad, puedan preceder la apariencia visible en un mercado perjudicial, así mismo absorbe las oportunidades como la desarrollo, llegando al resultado de que los factores externos son los que definen y determinan ser diferente a los demás en el cambio de la compañía y su escalón de juicio, adicionalmente de la misma institución debe tratar de rechazar y adaptarse a ellos.

En la tesis "Efecto de la Planificación Estratégica en la Eficacia de la Administración de Pieles Industriales S.A.C. empresa, 2016.", Universidad César Vallejo, preparada por Olga Cristina Jara Solórzano para lograr el grado de ingeniero industrial. Esta investigación tuvo el propósito de diseñar

un modelo de plan estratégico con el objetivo de optimizar la efectividad en la gestión de la empresa, en ella se pudo captar una disminución en el grado de efectividad de la organización, con un ROE del 16%, por abajo del promedio del sector de pieles de 20%, un descenso en la sucesión de activos de solo 1.02 que causa un impulso inferior de sus activos y la potencial de alcanzar solvencia de sus finanzas, igualmente se logró estudiar un nivel superior de alternancia de los trabajadores y un grado de empleo de nuestros consumidores al 53% de acuerdo a la no liquidación de las quejas estimados.

Diseñé y apliqué una dirección comercial estratégica para superar las deficiencias encontradas, acompañada de una tarjeta de puntuación BSC para monitorear el progreso y proporcionar comentarios cuando sea necesario. Con la implementación del plan estratégico propuesto, fue posible mejorar la efectividad de la gestión comercial porque propuso estrategias para aumentar las ganancias de la compañía en un 30%, la eficiencia en la utilidad del financiamiento en un 9%, optimizando un servicio diferenciado en la atención de los consumidores en 37 %, aumenta la tasa de las quejas resueltas en un 78%, alcanzando el 100% en potencial de resultado , atrayendo un 21% más de nuevos clientes y aumentando el impuesto para retener a los trabajadores en un 46%. Y recomienda a los futuros investigadores que los propietarios de las empresas sean conscientes de los beneficios de aplicar una dirección estratégica a su empresa, ya que el éxito del plan estratégico depende del compromiso y el apoyo de los gerentes de gestión.

1.3. Teorías relacionadas

En la presente investigación, es preciso basarlo científicamente, tecnológicamente y humanísticamente para lograr obtener un desarrollo en, la investigación, en la cual influya las variables de investigación mencionadas, que son el desarrollo de un proyecto estratégico y el progreso en la verdad, que se lograrían visionar hacia un futuro.

La investigación de Daft (2004), la planificación es contar con una idea bien precisa a dónde deseamos llegar como organización en un futuro y cómo permanecer en ese lugar. La planificación se puede fijar y precisar como objetivos de beneficio a futuro y tener en cuenta las actividades y los recursos suficientes alcanzables.

Por otro lado, la investigación de Chiavenato (1998), la planificación es una función administrativa que ayuda a evaluar previamente cuáles serían nuestros objetivos que se deben obtener y qué se debería hacer para lograrlos. Por lo que es un ejemplo teórico para la actividad a futuro.

(SALAS, 2008), por otra parte, las estrategias son, de acuerdo con Halten (1987), un progreso en el cual una organización manifiesta objetivos y esquemas, y que tiene como objetivo obtenerlos en los que uno debe incorporar todo lo que se podría efectuar y los rivales que se oponer en el camino que desean derrota.

Por otro lado, la investigación de Koontz (1991), en el cual sugiere que las Estrategias son recursos que producen parentescos que asumen compromisos con mayor intensidad y recursos, adonde dicho aprovechamiento sea utilizado en la práctica de una tarea esencial.

Sus objetivos son medidas basados y dan enseñanzas con el efecto de asignar a la administración, una gerencia unificada. (Castillo, 2012).

Considerando estas dos ideas y unificándolos, logramos aportar una definición de planificación estratégica a la herramienta adonde la jerarquía

más alta toma las decisiones más acertadas y enfatiza lo que se requiere la organización y desee obtener en un futuro, por lo tanto, estas herramientas harán que una empresa sea más competitiva. y eso permite complacer las perspectivas de los distintos equipos de interés. Deberíamos tener claro las decisiones estratégicas deben considerar en el más alto nivel de la organización, en otras palabras, la gerencia debe implantar las acciones correspondientes a la Empresa. (Sainz, 2015).

El planeamiento estratégico, busca que las organizaciones sean competitivas y productivas que se encarga de orientar para que una administración se haga cargo de los desafíos para lograr indicadores de ejecución efectiva en la cual demuestren un aprovechamiento de los recursos efectivamente, llegar alcanzar en etapas de competencia comercial, esto compromete que la administración debería actuar de acuerdo con las regulaciones que promulga la ética y la legalidad, así como su obligación en la empresa, mediante las labores que benefician. Toda planificación estratégica tiene periodos de metodologías en un tiempo determinado que son: la formulación, que son las técnicas de planificación que la empresa seguirá; la introducción, donde los ejes fundamentales son los procedimientos de gestión y coordinación y finalmente la evaluación, por lo tanto, es fundamental supervisar sus probables modificaciones en el procedimiento estratégico. Toda planificación estratégica parte de la fundación de su misión, visión, valores y código de ética, que están establecidos por medio de una dirección estratégica, posteriormente para efectuar un análisis externo e interno de los factores que intervienen en la empresa, de modo de poder para encontrar los objetivos de la organización a largo, mediano y corto plazo; y en la conclusión de elección de estrategias precisas que autoricen llevar a cabo a la empresa a un grado de mejora. (D'ALESSIO, 2008).

Considerando todo lo que se ha desarrollado, se agregan una secuencia e matrices para apoyar la elaboración de la formación de una planeación estratégica. Estas son: la Matriz de Factores Externos (MEFE), la Matriz de

Calificación de Factores Internos (MEFI), , la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la medida (PEYEA), la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), , la Gran Matriz de Estrategia (GE), la matriz de planificación estratégica cuantitativa (MCPE), la matriz de ética (ME) y la Matriz Rumelt (MR)

Cuando hablamos sobre estas matrices, comenzamos por la MEFE, que incluye factores de éxito de la Empresa que califican cada factor, y los más influyentes y con mayor influencia. Primero, se crea una lista de los determinantes externos, en los que prevalecen las amenazas y las posibilidades, es aconsejable crear una lista de 5 a 20 factores, luego estos factores se califican con un punto, donde 1.0 es muy considerable y 0.0 se divide en un nivel de 1 a 4, siendo 1 una amenaza mayor y 4 una importante oportunidad. Al definir a la empresa, los puntos se suman y clasifican en un nivel 4.0 a 1.0, con 4.0 que indica que dicha organización está compitiendo agradablemente, mientras que 1.0 demuestra una empresa basada en un mercado que no es atractivo. (LOPEZ, 2013)

Otra matriz externa es la Matriz de perfil competitivo (MPC), está identificando cuál de los principales competidores está en el mercado, es decir, transmite la preparación anterior a otras empresas y relaciona semejanza entre las empresas, factores que intervienen en esa matriz, factores internos y factores externos. se escapan del control con pesos de 1 (gran debilidad), 2 (baja debilidad), 3 (baja resistencia) y 4 (gran fuerza). (CONTRERAS, 2006)

Del mismo modo, la matriz PESTEC, es una matriz de calificación externa apoya a observar y entender cuál es la condición de la empresa y proporciona información importante para las estrategias que se desarrollan. Las estrategias son políticas, económicas, sociales, tecnológicas y

ambientales, que influyen en todos para evaluar y saber cómo es y debe ser la organización en la actualidad. (HUMPHREY, 2004)

Del mismo modo las revisiones internamente, tenemos a la MEFI los factores de triunfo trazados para la empresa, que pueden entregar a cada agente un puntaje el cual influenciara en lo que es lo más conocido y más primero , una registro definitivamente internos que superan las fortalezas y debilidades, es aconsejable realizar un listado de 5 a 20 factores, después estos factores son calificados, siendo 1.0 muy importante y 0.0 menos importante se divide 1 a 4, 1 es una importante debilidad y 4 es una importante fortaleza. Estableciendo qué es la organización, los puntos se suman y se coloca en el nivel de 4.0 a 1.0, en el que 4.0 está indicando que la organización tiene una ubicación interna fortalecida, por lo que 1.0 tiene la empresa tiene defectos dentro de shows. (LOPEZ, 2013).

Continuando con la evaluación interna, tenemos la matriz SWOT, que autoriza relacionar factores externos (amenazas y oportunidades) con factores internos (fortalezas y debilidades) tienen la finalidad de diagnosticar la organización y finalmente seleccionar las estrategias que la mejoran. influir en la empresa. (DVOSKIN, 2004). Apareciaremos en la Figura 16 del Anexo.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), esta matriz se utiliza llegar a especificar la posición estratégica de la organización, consta de dos ejes, los factores del sector en el que funciona, y los factores internos de la empresa incluidos en el extremo formar un cuadrante que indique el rango de la empresa. (D'ALESSIO, 2008). Apareciaremos en la Figura 17 del Anexo

La BCG, esta matriz ayuda a precisar el estudio estratégicamente de la empresa para llevar a cabo un conjunto de estrategias de planeación empresarial; la matriz está estrechamente relacionada con la (acción comercial, publicitaria, de comunicación, promoción y ventas) donde los

procedimientos analíticos ayudan a determinar y apuntar un análisis en todas actividades que realizan las empresas utilizando estrategias para captar más clientela unidades. La matriz está ubicada en un cuadrante, en la cual cada una tiene una estrategia distinta, donde los colaboradores están al servicio bajo el estímulo de una visión y determina con las estrategias de marketing empresarial. (ECONOMÍA DEL NIVEL DE USUARIO, 2014).se observa en la Figura 18 del apéndice

Así mismo la matriz interna y externa, consiste en la conclusión de las valoraciones de la MEFE y MEFI totales, lo que autoriza la realización de la matriz. El objetivo es conocer la condición organizativa y estratégica de una organización y lo que necesita hacer para posicionarse ante el mercado en la cual se encuentra ubicada la empresa y desarrollar estrategias apropiadas para producir productos. o la repetición de ellos. (RESENDIZ, Graciela, 2010). Así mismo podremos apreciar en la Figura 19 de este apéndice

La matriz GE, en esta matriz ampara a la empresa a estimar y escoger perfectamente las acciones en el entorno de su incremento en el mercado, su posicionamiento en él,del mismo modo su ubicación competitiva en este; por lo que estos dos factores se evalúan y dicen la ubicación del cuadrante se ubica su empresa y de acuerdo a la ubicación, qué estrategias se tiene que trazar para lograr enfrentar las imperfecciones, resaltando a su competitividad que se llevan a cabo adentro de la empresa, en esta matriz no es indispensable.

Desarrollaremos las evaluaciones de acuerdo a la encuesta realizada en los mercados y la empresa, se establecer la ubicación del cuadrante se ubica y cómo actuar y afrontarlo a él. (D'ALESSIO, 2008). ver en la figura 20 del anexo

En la matriz de decisión (MD) une las estrategias destacadas por la evolución de las matrices previas, y así reproduce un puntaje o volver a hacer de las mismas estrategias que se repiten o similares en cada matriz. Seleccionado a otra matriz en la que se ha considerado y evaluado, el criterio

para la selección de estrategias es un puntaje de 3 o más. (D'ALESSIO, 2008).

La MCPE, permite apreciar los efectos de las matrices EFE y EFI, explica que, al concluir el rendimiento de los factores de éxito y sus respectivas puntuaciones y el valor en las estrategias dadas en la matriz MD; deberíamos seleccionar las estrategias ultimas y cuales mejorar la empresa en el área estudiada. (D'ALESSIO, 2008)

La MR, se usa para valorar las estrategias estimadas y escogidas, que se evalúan según la apreciación de esta matriz. Seleccionamos para relacionar estas estrategias con las necesidades de la empresa. (D'ALESSIO, 2008)

Para la realización de todas las matrices (ROUSSOS, 2010), debe utilizarse el instrumento del grupo focal, es decir, la integración de las personas que discuten sobre un tema definido, conforme acuerdo común; Los avances en el desarrollo de un grupo focal son: reclutamiento, mediante el cual se selecciona el equipo de colaboradores para integrarse y ser parte de la reunión. El informe que se publicará debería responder a todas las preguntas planteadas por el Grupo Estratégico y delinear la ocasión.

El Balanced Scorecard, es un instrumento basado en una guía que demuestra que una empresa y los empleados logran rendimientos definidos en el plan estratégico, que es una instrumento que sugiere estrategias tendientes a alcanzar los objetivos y qué incluirán las acciones para lograr su objetivo. Está compuesto por cuatro expectativas: finanzas, clientes, procesos de negocios e innovación o mejora, cuyos objetivos principales son el logro de objetivos, el proceso del liderazgo y, por lo tanto, la definición de estrategias relacionadas con los indicadores de la organización y el enfoque estratégico.(CAMPOS, 2012).

Además, la misión de (Mendoza A. P. y Robles G.L, 2000) debe ser el producto de una creación colectiva. Se recomienda que se escriba entre todos los miembros de la organización para que todos se sientan reflejados en las Escrituras. No hay una fórmula infalible para escribir la misión; Hay algunos que son muy extensos, otros son generalmente muy cortos. No tenemos preferencia por ninguno de ellos. Lo que sí sabemos es que debe ser capaz de transmitir el propósito de la organización y la naturaleza de su negocio sin confusión.

De manera similar, la visión les da a las organizaciones un sentido de cómo pueden ser las cosas, cómo es la tierra prometida y cómo es posible llegar de manera segura a ese lugar. También les da a sus miembros un sentido de orgullo y propósito, un sentido de singularidad que infunde un espíritu y un estado de motivación, lo que permite a la empresa trabajar a un nivel más alto de lo que anteriormente se creía posible. (Leonard D.G., Timothy M. N., William J.P, 1998).

Control estratégico Es el proceso de construir los tipos apropiados de sistemas de control corporativo, empresarial y funcional en una empresa que permite a los gerentes estratégicos evaluar si se logra un mayor nivel de eficiencia, calidad, innovación y capacitación para cumplir con los requisitos. para cumplir con el cliente e implementar sus estrategias con éxito. Papel del control estratégico. Es para proporcionar a la administración la información que necesita para controlar su estrategia y estructura.

Operacionalización de la estrategia Permite la ejecución e implementación de la estrategia cuyo objetivo principal es transformarla en elementos más completos, procesables y ejecutables que puedan implementarse, monitorearse y adaptarse fácilmente en términos de objetivos estratégicos. Como segunda variable tenemos a la **efectividad**, es la habilidad de obtener un resultado entre la **eficiencia** y la **eficacia** ,Segun,lusthaus(2001)

La **efectividad**, es la cantidad avanzada al logro del éxito de llevar a cabo las metas trazadas una de sus inconvenientes es cuando se revisan los datos de la efectividad habita en la accion que muchas administraciones tienden a intercalar objetivos se deben de precisar de forma adecuada.**LUSTHAUS,2000**).

La Eficacia (FERNANDEZ,1997) es el nivel para poder cumplir los objetibvos y la capacidad de producir el efecto deseado a consecuencia del rendimiento,un indicador de eficacia de resultados desfavorables,es una señal de un desacuerdo en la empresa y respeto a una señal satisfactoria o favorable es la demostracion de que se esta ejecutando apropiadamente los objetivos y estan en acuerdo de que funcione correctamente o segura,asegurando confianza y autenticidad. Esto puede verse en la formula siguiente:

$$\text{Eficacia} = \text{ventas efectuadas} / \text{ventas planificadas}$$

La Eficiencia. (LUSTHAUS,2000). Capacidad o habilidad para realizar o cumplir adecuadamente una funcion ,la eficiencia en una organización es fundamental cumplir con el objetivo fijado en menor tiempo posible y con el minimo uso de los recursos. Como puede verse a continuación:

$$\text{Eficiencia} = 1 - (\text{costos} / \text{ventas})$$

1.4. Justificación

Este tipo de diseño es pertinente para este estudio, por cuanto, analizaremos en su contexto, está supuestamente demostrado, debido a que ha permitido poner la investigación en el uso práctico en contextos específicos, el conocimiento de la planificación estratégica y su impacto en la efectividad, pero también es relevante porque el área de ventas

puede implementarse en la implementación de un plan estratégico correcto. definir adecuadamente su dirección estratégica, conocer interna y externamente, y definir las estrategias que les permitan abordar sus deficiencias, mejorar sus fortalezas, gestionar sus amenazas y explotar sus oportunidades e influir en su eficacia en términos de ingresos, lo que también lo hace económicamente relevante, porque conduce a un aumento en su efectividad en la implementación de las estrategias resultantes del desarrollo de la planificación estratégica, pero está metodológicamente justificado, ya que la forma en que se registra la información es sostenible en el Futuro los investigadores dispongan en conocimientos similares porque propone herramientas para preparar las matrices de la planificación estratégica en el estudio.

1.5. Problema

¿Qué efecto producirá la implementación de un plan estratégico en la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018?

1.6. Hipótesis

La implementación del plan estratégico propuesto incrementará la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Elaborar el plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas en la empresa Nasotravealmil, 2018

1.7.2. Objetivos específicos

- Analizar la efectividad actual de las ventas en la empresa (departamento ventas).
- Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Efectuar una evaluación externa e interna
- Elegir las estrategias, e implementar los indicadores del plan.
- Estimar el efecto de las estrategias propuestas a la efectividad en las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018..

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

Variable independiente, cualitativa: Plan estratégico. Es un instrumento en donde la alta dirección decide y enfatiza lo requerido y desea conseguir en el futuro,

Variable dependiente cuantitativa: Efectividad,
Es la medida en la que se progresa hacia el logro de cumplir con los objetivos y metas realizados

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeamiento o Estratégico	Es un instrumento en donde la alta dirección decide y enfatiza lo requerido y desea conseguir en el futuro, (SAINZ, 2015)	Planeamiento Estratégico medido por los siguientes indicadores:		
		FORMULACIÓN	Direccionamiento estratégico Matriz PESTEC MEFE (Matriz de evaluación de Factores Externos) MPC (Matriz de Perfil Competitivo) MEFI (Matriz de Devaluación de Factores Externos)	
		IMPLEMENTACIÓN	MFODA MPEYEA MIE MGE MDE MPCE MR	Ordinal
		EVALUACIÓN	(MEOLP) Tablero de estrategias e indicadores	Ordinal
Efectividad	Es la medida en la que se progresa hacia el logro de cumplir con los objetivos y metas realizados (LUSTHAUS, 2000),	Eficiencia, es la relación que tiene la empresa con los costos tanto en términos cuantitativos como cualitativos	$Eficiencia = 1 - \frac{Costos}{Ventas}$	Razón
		Eficacia, es el grado de cumplimiento de los objetivos medido a través de las ventas	$Eficacia = \frac{ventas\ realizadas}{ventas\ esperadas}$	Razón
		Nivel de efectividad	$Efectividad = \frac{Eficiencia + Eficacia}{2}$	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Metodología

Este método se observó de forma observacional porque no se pretendían transformación en las variables de estudio, solo se les atribuyó su proceder

2.4. Tipos de estudio

Esta investigación es aplicada porque dispone de teorías de planificación estratégica, efectividad y metodología de la investigación científica para dar la solución respectiva a la problemática y a la realidad de la empresa.

2.5. Diseño

Descriptivo simple.



M: Planeamiento Estratégico

O: Efectividad

2.6. Población, muestra y muestreo

La población: 13 trabajadores ocupan un puesto estratégico que forma el panel de evaluación estratégica.

Para la determinación de la muestra se tomará a todos los 13 trabajadores que ocupan un puesto estratégico que forma el panel de evaluación estratégica, esta muestra será determinada por conveniencia.

Exclusión: todos los trabajadores que no estaban en la nómina del puesto estratégico de la empresa Nasotravealmil en 2018

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para analizar la efectividad actual de la empresa se usó Nasotravealmil se aplicó la técnica del análisis documentario y como instrumentos la Hoja de indicadores de efectividad (efectividad y eficiencia).

Para determinar la dirección estratégica de la compañía, pasamos a analizar la misión, la visión, y el código de ética de la institución conjunta con el comité estratégico y luego determinar y analizar si se genera un cambio en ella.

Para llevar a cabo una evaluación interna y externa del área de ventas, hemos, como en el caso anterior, capacitado al comité estratégico en cada matriz de planificación estratégica. se realiza un análisis externo del MEFE, matriz y la matriz MEFI, luego determinamos los objetivos estratégicos.

Para seleccionar estrategias, e implementar los indicadores del plan, se hizo el FODA:, luego la PEYEA al igual como la matriz Interna-Externa, realizamos la Matriz BCG:,luego se realizó la matriz de la Gran Estrategia, realizamos la Matriz de Decisión: La matriz de decisión estratégica, realizamos la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica, determinamos la Matriz de Rumelt (MR); nos ayuda a confirmar las estrategia seleccionadas en las matrices anteriores, finalmente determinamos la MEOLP y Matriz de Objetivo, metas e indicador; con esta matriz nos ayudó a colocar los indicadores, relacionar con los objetivos y estrategias.

Para estimar el efecto de las estrategias propuestas a la efectividad. Procedimos a analizar la efectividad luego de la determinación de las estrategias orientadas a mejorar la efectividad en las ventas, los indicadores fueron evaluados mediante la efectividad (efectividad y

eficiencia) antes y después del estudio y se midió la variabilidad de los resultados, también se realizó la prueba de hipótesis.

2.8. Método de análisis de datos

El análisis descriptivo se llevó a cabo con datos analizados, medias y porcentajes y en tablas de resultados, matrices y con gráficos, analizando las respectivas medidas.

2.9. Aspectos éticos

El investigador se compromete a respetar la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por la empresa y la identidad de los individuos que participan en el estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de la efectividad actual

3.1.1. Generalidades

Nasotravealmil es una empresa orientada a la capacitación e instrucción de choferes desde el inicio de sus actividades.

Desde el año 2015 se ha dedicado a brindar este servicio a sus clientes, y con más de tres años en el rubro de alquiler de vehículos para los exámenes de manejo.

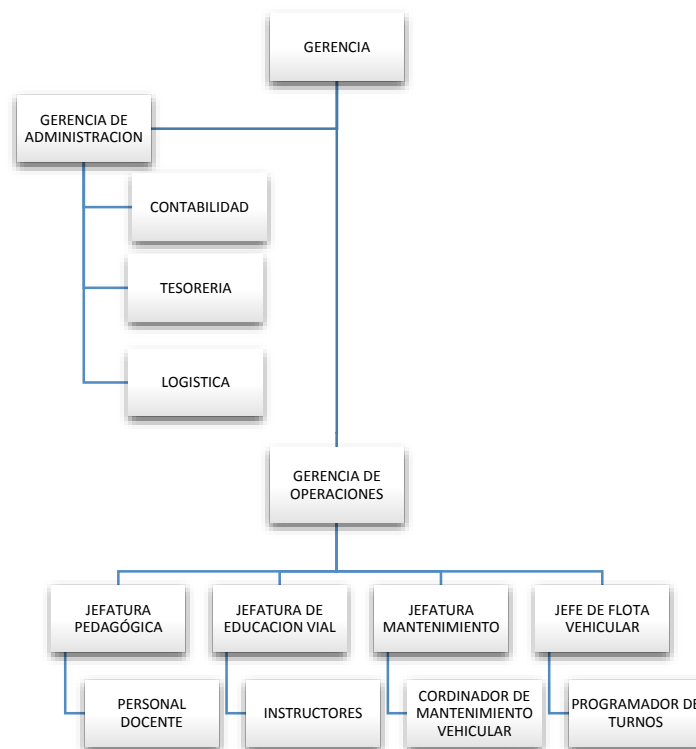


Figura 1: Organigrama de la empresa Nasotravealmil 2018

Fuente: Nasotravealmil Elaboración propia.

3.1.2. Efectividad

Se mide con los datos de eficiencia y eficacia, la eficiencia se midió a través de lo vendido sobre los costos.

3.1.3. Eficiencia

Los resultados del año 2017:

$$eficiencia = 1 - \frac{Costos}{ventas}$$

Tabla 2: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil 2017.

MESES	VENTAS S/.	COSTO S/.	INGRESO FINAL S/.
ENERO	88,560	54,120	34,440
FEBRERO	84,960	51,920	33,040
MARZO	91,440	55,880	35,560
ABRIL	81,000	49,500	31,500
MAYO	81,720	49,940	31,780
JUNIO	83,160	50,820	32,340
JULIO	86,760	53,020	33,740
AGOSTO	91,800	56,100	35,700
SETIEMBRE	79,560	48,620	30,940
OCTUBRE	81,720	49,940	31,780
NOVIEMBRE	90,720	55,440	35,280
DICIEMBRE	94,680	57,860	36,820
TOTALES	1,036,080	633,160	402,920

Fuente: área de ventas, Nasotravealmil

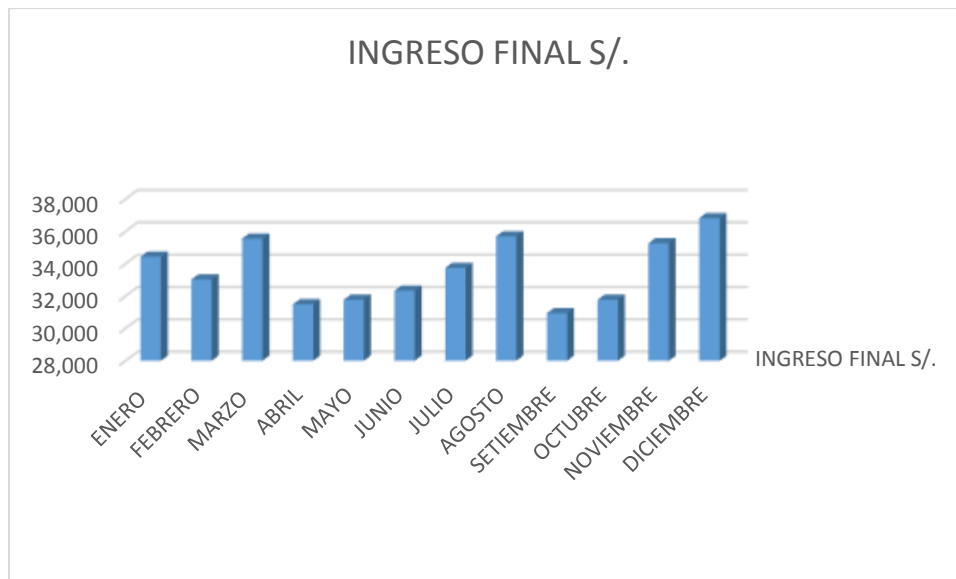


Figura2: Ingreso Final del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2017.

Fuente: Tabla 2 de eficiencia Nasotravealmil.

Con los datos de la tabla 2 se obtuvo una eficiencia de 38.889% en el año 2017.

$$Eficiencia = 1 - \frac{S/.633,160}{S/.1,036,080} = 38.889\%$$

Veamos los datos de la eficiencia en la Tabla 3

Tabla 3: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil. 2016.

MESES	INGRESO S/.	EGRESO S/.	INGRESO FINAL S/.
ENERO	66,810	35,370	31,440
FEBRERO	64,090	33,930	30,160
MARZO	69,020	36,540	32,480
ABRIL	61,200	32,400	28,800
MAYO	59,500	31,500	28,000
JUNIO	59,500	31,500	28,000
JULIO	61,540	32,580	28,960
AGOSTO	68,170	36,090	32,080
SETIEMBRE	59,500	31,500	28,000
OCTUBRE	58,480	30,960	27,520
NOVIEMBRE	66,300	35,100	31,200
DICIEMBRE	68,340	36,180	32,160
TOTALES	762,450	403,650	358,800

Fuente: Nasotravealmil.

Con los datos de la tabla 3 se obtuvo una eficiencia de 47.059% en el 2016.

$$eficiencia = 1 - \frac{S/.403,650}{S/.762,450} = 47.059\%$$

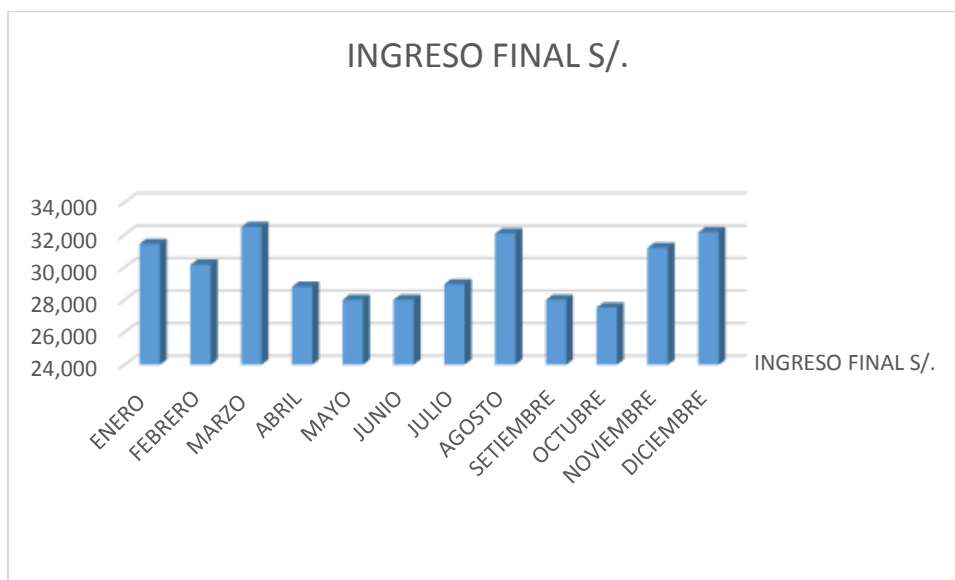


Figura 3: Ingreso final del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2016.

Fuente: Tabla 3 eficiencia Nasotravealmil.

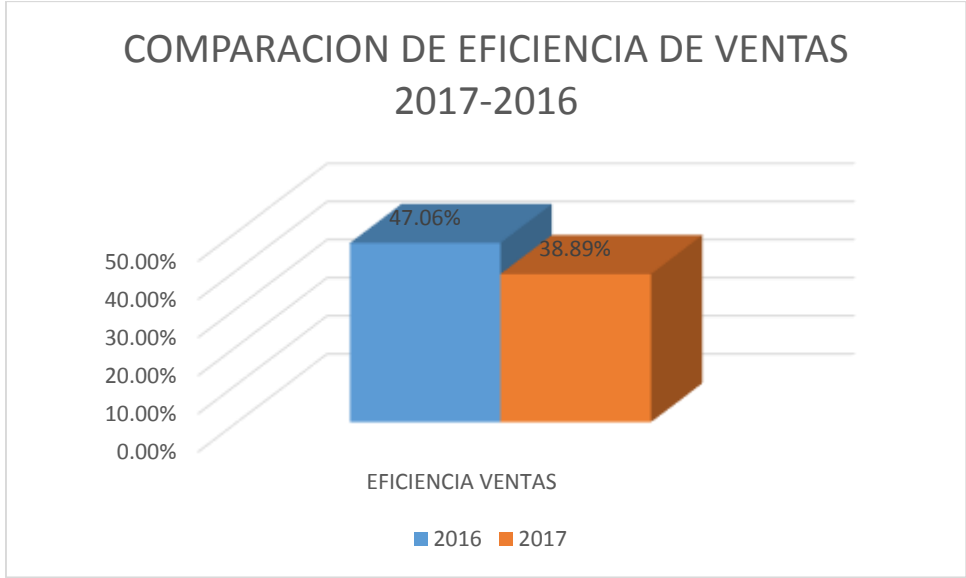


Figura 4: Comparación de la eficiencia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2016 – 2017.

Fuente: tablas 2 y 3 de eficiencia Nasotravealmil

3.1.4. Variación de la eficiencia

$$\% \text{ de variación de eficiencia} = \frac{\text{eficiencia 2017} - \text{eficiencia 2016}}{\text{eficiencia 2016}} \times 100$$

$$\% \text{ de variación de eficiencia} = \frac{38.89\% - 47.06\%}{47.06\%} \times 100$$

$$\% \text{ de variación de eficiencia} = -17.36\%$$

El porcentaje de variación en el 2016 y 2017 es de -17.36%, lo que indica hubo un decremento de la eficiencia de las ventas el último año, (2017).

3.1.5. Eficacia

Se mide la siguiente forma:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{ventas realizadas}}{\text{ventas esperadas}}$$

Tabla 4: Eficacia del área de ventas, Nasotravealmil. 2017.

MESES	VENTAS REALIZADAS	VENTAS ESPERADAS	EFICACIA
ENERO	620	492	79%
FEBRERO	620	472	76%
MARZO	620	508	82%
ABRIL	620	450	73%
MAYO	620	454	73%
JUNIO	620	462	75%
JULIO	620	482	78%
AGOSTO	620	510	82%
SETIEMBRE	620	442	71%
OCTUBRE	620	454	73%
NOVIEMBRE	620	504	81%
DICIEMBRE	620	526	85%
TOTALES	64440	54629	77.37%

Fuente: Nasotravealmil

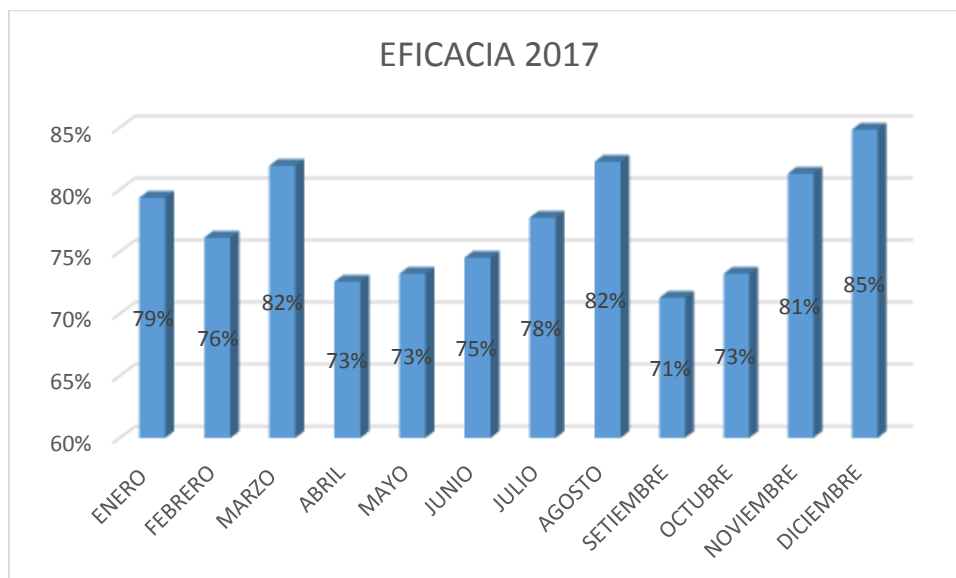


Figura 5: Eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2017.

Fuente: Tabla 5 eficacia 2017 Nasotravealmil

Se analizó el año 2016.

Tabla 5: Eficacia del área de ventas, Nasotravealmil. 2016.

MESES	OBJETIVO ESPERADO	OBJETIVO ALCANZADO	EFICACIA
ENERO	410	393	96%
FEBRERO	410	377	92%
MARZO	410	406	99%
ABRIL	410	360	88%
MAYO	410	350	85%
JUNIO	410	350	85%
JULIO	410	362	88%
AGOSTO	410	401	98%
SETIEMBRE	410	350	85%
OCTUBRE	410	344	84%
NOVIEMBRE	410	390	95%
DICIEMBRE	410	402	98%
TOTALES	64440	54629	91.16%

Fuente: Nasotravealmil

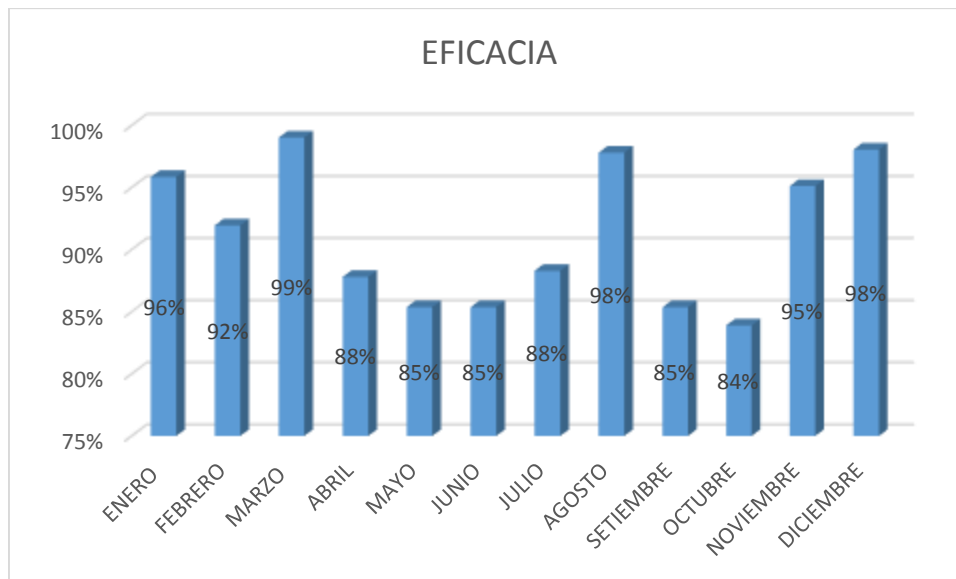


Figura 6: Eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2016.

Fuente: tabla 5 eficacia 2016 Nasotravealmil.

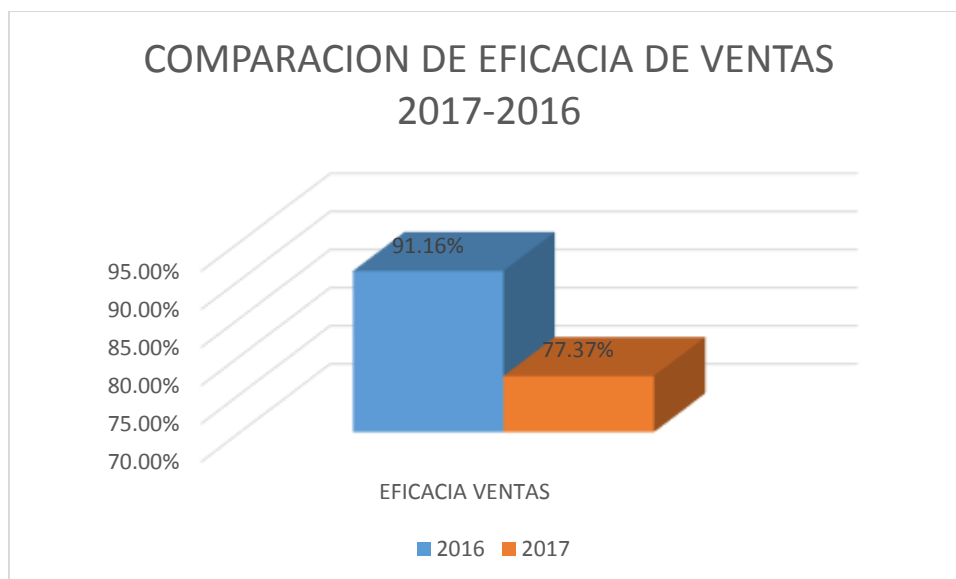


Figura 7: Comparación de la eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2016 – 2017.

Fuente: tablas 4 y 5 de eficacia Nasotravealmil

3.1.6. Variación de la eficacia

$$\% \text{ de variación de eficiencia} = \frac{\text{eficacia 2017} - \text{eficacia 2016}}{\text{eficacia 2016}} \times 100$$

$$\% \text{ de variación de eficacia} = \frac{77.37\% - 91.16\%}{91.16\%} \times 100$$

$$\% \text{ de variación de eficacia} = -15.13\%$$

La variación entre 2016 y 2017 fue de -15.13%, nos indica que la eficacia del año 2017 fue menor a la del 2016.

3.1.7. Efectividad

Con los resultados del año 2016 y 2017, y en base a:

$$\text{Efectividad 2017} \frac{38.89\% + 77.37\%}{2} = 58.13\%$$

$$\text{Efectividad 2016} \frac{47.06\% + 91.16\%}{2} = 69.11\%$$

Cuadro resumen de la efectividad

EFECTIVIDAD EFICIENCIA EFICACIA EFECTIVIDAD			
2016	47.06%	91.16%	69.11%
2017	38.89%	77.37%	58.13%

La efectividad en año 2017 y 2016 fue de 58.13% y 69.11% respectivamente, Se deduce que el año 2016 tuvo una mejor efectividad que el año 2017, lo que trae consigo inconvenientes en la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil

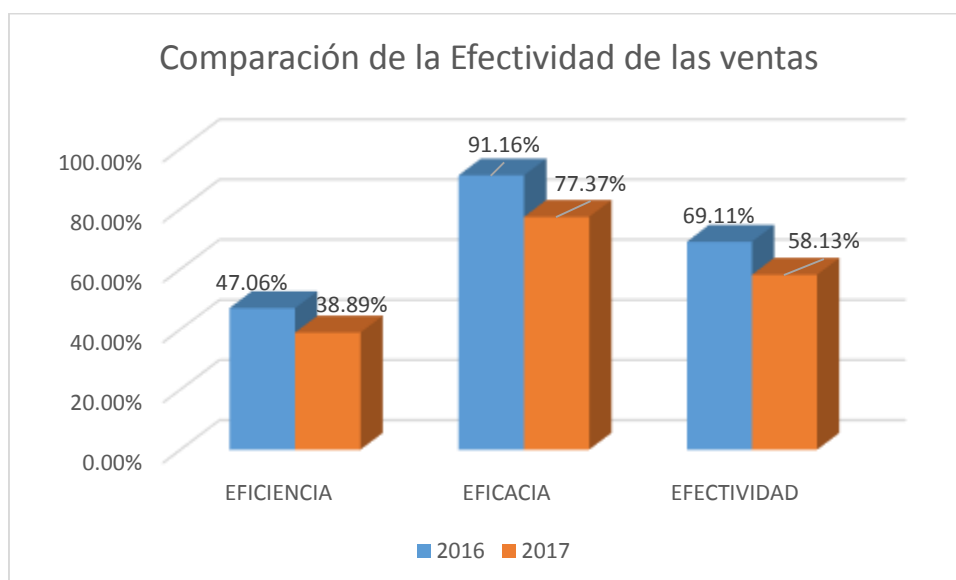


Figura 9: Comparación de la efectividad del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2016 – 2017.

3.2. Direccionamiento estratégico

La empresa Nasotravealmil tiene un direccionamiento estratégico basado en estándares de servicio.

3.2.1. Misión

"Ofrecer servicio de capacitación de choferes, respetando las exigencias del reglamento de transportes con precios accesible y un servicio de excelencia, comprometidos con sus clientes"

3.2.2. Visión

"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de capacitación de choferes, comprometidos con el aprendizaje de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de nuestros procesos"

3.2.3. Valores

Compromiso: Estamos comprometidos con el éxito de sus exámenes de manejo de nuestros clientes.

Pasión: por conseguir siempre la excelencia en nuestros servicios.

Integridad: Fieles a nuestros valores, defendiendo lo que creemos y asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones.

Confianza: Garantizamos el actuar de nuestros procesos y procedimientos, orientados a conseguir servicios cada día más confiables y estandarizados, que ofrezcan garantía a nuestros clientes.

3.2.4. Trazabilidad del direccionamiento estratégico

Se resume en la Tabla 6.

Tabla 6: Trazabilidad del direccionamiento estratégico de la empresa Nasotravealmil 2018

TRAZABILIDAD DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		
VISION	<i>"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de capacitación de choferes, comprometidos con el aprendizaje de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de nuestros procesos"</i>	La visión es clara, simple y a su vez comprensible, que puede ser conocida por todos y tiene la idea clara a donde desea ir la organización.
MISION	<i>"Ofrecer servicio de capacitación de choferes, respetando las exigencias del reglamento de transportes con precios accesible y un servicio de excelencia, comprometidos con sus clientes"</i>	La misión cuenta con correcta comprensión y comunicación que promueve su proceso estratégico, que está enfocada en el servicio que ofrece.
VALORES	Compromiso Pasión Integridad Confianza	Los valores están relacionadas con la consecución de la visión de la empresa, así como con la misión de lo que se debe se debe hacer para mejorar su efectividad.

Fuente: Elaboración propia

Según Acta de focus grup)

3.2.5. Análisis del direccionamiento

3.3. Evaluación interna y externa

Se desarrolló los pasos siguientes:

3.3.1. Análisis PESTEC

Se revisaron las fuerzas económicas, sociales, políticas, tecnológicas, y competitivas y ecológicas

3.3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Existe norma de regulación de mercado de las emisiones de licencias de conducción; mediante el Decreto Supremo N° 007-2017-MTC, publicado en el diario oficial El Peruano. Las modificaciones entraron en vigencia a partir del 7 de agosto del 2017 y aplican para las personas que soliciten sus licencias a partir de entonces. Son las siguientes: de 8 a 10 años La licencia de conducir de Clase A - Categoría I (licencia particular) pasa de tener una vigencia de 8 años a tener una vigencia de hasta 10 años. Esto desde la fecha de su emisión. Obtener o revalidar esta licencia particular dependerá del récord de infracciones del conductor. Si el conductor no ha sido sancionado o lo ha sido con sanciones clasificadas como infracciones leves según el Reglamento de Tránsito (por ejemplo, utilizar la bocina para llamar la atención en forma innecesaria o dejar mal estacionado el vehículo en lugares permitidos), su licencia tendrá una vigencia de 10 años. Si el conductor ha sido sancionado por una infracción grave o muy grave que no amerite la suspensión de la licencia (por ejemplo, no ceder el paso a otros vehículos que tienen preferencia o abandonar el vehículo en la vía pública), su licencia tendrá una vigencia de 8 años. Finalmente, si el conductor ha sido sancionado con la

suspensión de la licencia o ha sido inhabilitado temporalmente para obtenerla, su documento tendrá una vigencia de 5 años. Hasta antes de la entrada en vigencia de la nueva norma, las personas que aplicaban a una licencia de conducir por primera vez obtenían un documento con vigencia de 2 años. Esto ya no será así. Desde ahora los conductores accederán directamente a la licencia con vigencia de 10 años. (*EL COMERCIO*, 2017)

3.3.1.2. Fuerzas económicas y financieras

En el ámbito económico las proyecciones del 2018 son muy favorables. Se espera crecer en 4,0 %, de acuerdo a la proyección del MEF. En el 2017 se proyectaba que la tasa de crecimiento se ubicara en un 2,7 %. Lográndose el 2,5 % dado que se presentó el fenómeno El Niño costero y si ha esto agregamos Lava Jato como influencia en el valor tenido. El 2017 fue el país de la Alianza del Pacífico con crecimiento mayor en exportaciones (22,6 %), delante de Chile (9,9 %), Colombia (19 %), y México (4,4 %). (*PANAM POST*, 2018).

3.3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Se estimó un 1.6% de crecimiento poblacional por el INEI. Actualmente la pobreza tiene alrededor del 21.75% (*INEI*, 2015).

Sigue siendo un problema latente la falta de un adecuado empleo. El sector telecomunicaciones es el que mas trabajo ofrece en la actualidad y alberga empleo a personas de edad avanzada y también jóvenes.

Para dar un ejemplo los contact center generan 15523 puestos, 53% mujeres y 47% hombres. En los siguientes años se tendrán 10000 nuevos puestos. En otras ciudades del norte representa el 25% en crecimiento. (*PANAM POST*, 2018).

3.3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

La tecnología en el sector telecomunicaciones tiene un crecimiento considerable, dado la demanda mayor de los consumidores a precios mas razonables. Esto obliga a los operadores a incluir nuevas tecnológicas y lograr la satisfacción de sus clientes. (PANAM POST, 2018).

Veamos la matriz para definir los factores más importantes que complementan este análisis y nos permitirán definir las amenazas y oportunidades de la empresa.

La elaboración de la misma se hizo con un grupo de expertos quienes mediante una lluvia de ideas priorizaron los factores respectivos como veremos

Tabla 7: Matriz PESTEC

ÁREAS FUNCIONALES	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	3	2	1	-1	-2	-3
POLITICA						
Inestabilidad política						X
Cambios de gobierno						X
ECONOMIA						
Incremento de personal para conducción	X					
Estabilidad económico del país	X					
Incremento en los costos del combustible						X
SOCIALES Y CIENTIFICOS						
Tendencia del gobierno por seguir colocando reglamentos de transito	X					
Incremento de leyes a favor de control del trafico	X					
Nuevas exigencias para licencias de conducir		X				
Consolidarse como una empresa que tiene años de experiencia	X					
TECNOLOGIA Y CIENTIFICAS						
Ingresos de tecnología que mejora la productividad y calidad		X				
COMPETITIVAS						
Crecimiento de la competencia local						X
Nuevos servicios desarrollados por la competencia					X	
Ingreso de nuevos competidores en el rubro de alquiler de vehículos					X	

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico*

3.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Luego del focus group realizado con el comité estratégico se elaboró la MEFE que a continuación presentamos.

Tabla 8: Matriz MEFE Nasotravealmil 2018.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Incremento de personal para conducción	0.06	2	0.12
Estabilidad económico del país	0.06	1	0.06
Tendencia del gobierno por seguir colocando reglamentos de transito	0.05	3	0.15
Incremento de leyes a favor de control del trafico	0.08	3	0.24
Consolidarse como una empresa que tiene años de experiencia	0.08	3	0.24
Nuevas exigencias para licencias de conducir	0.08	3	0.24
Ingresos de tecnología que mejora la productividad y calidad	0.09	3	0.27
SUB TOTAL	0.5		1.32
AMENAZAS			
Inestabilidad política	0.06	1	0.06
Cambios de gobierno	0.05	1	0.05
Incremento en los costos del combustible	0.09	2	0.18
Crecimiento de la competencia local	0.1	1	0.1
Nuevos servicios desarrollados por la competencia	0.1	1	0.1
Ingreso de nuevos competidores en el rubro de alquiler de vehículos	0.1	3	0.3
SUB TOTAL	0.5		0.79
TOTAL	1		2.11

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico*

Interpretación:

Observamos que en la empresa Nasotravealmil se cuenta con, seis amenazas y siete oportunidades. El valor resultante fue 2,11, en donde la organización se encuentra por debajo del promedio, indica que no se aprovecha las oportunidades y no se cubren las amenazas adecuadamente.

3.3.3. Matriz de Evaluación Interna: Análisis AMOFHIT

Se orienta a determinar el impacto de los fortalezas y debilidades para la organización como puede apreciarse en la Tabla 9.

Tabla 9: Matriz AMOFHIT

ÁREAS FUNCIONALES	VALORACIÓN					
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	3	2	1	-1	-2	-3
ADMINISTRACIÓN						
Gestión administrativa					X	
Funciones definidas del personal (MOF)				X		
Personal acorde al perfil del puesto de trabajo				X		
Capacitación al personal				X		
Clima laboral			X			
COMERCIAL						
Plan de marketing						X
Medios diversos de publicidad y comercialización						X
Conocimiento de los servicios	X					
Marca reconocida en el medio				X		
Conocimiento de necesidad de mercado						X
Cobertura de mercado						X
Personal de venta con perfil comercial						X
Puntos de venta propio			X			
Movilidad para comercializar productos			X			
Venta corporativa			X			
PRODUCCIÓN						
Procesos estandarizados						X
Programación eficiente de sus servicios				X		
Elaboración de servicios con estándares de calidad				X		
Control de calidad		X				
Maquinaria y equipo		X				
Mantenimiento maquinaria y equipo		X				
Área de producción				X		
Innovación de productos		X				
Variedad de productos		X				
OPERACIONES (LOGISTICA)						
Almacén de materia prima					X	
Almacén de producto terminado			X			
Dependencia en gestión de compras					X	
Control de inventarios						X
Gestión de stock					X	
FINANCIEROS						
Solidez financiera	X					
Puntualidad en los pagos a los trabajadores		X				
Infraestructura propia	X					

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

3.3.4. Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Fue elaborada por votación a través del comité estratégico Anexo Tabla 9.1 Priorización de los factores internos, esta técnica, es una técnica analítica que representa estrategias y se determinan las fortalezas y debilidades importantes de la empresa Nasotravealmil, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 10: Evaluación MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Clima laboral	0.03	3	0.09
Conocimiento de los servicios	0.03	3	0.09
Puntos de venta propio	0.03	3	0.09
Movilidad para comercializar productos	0.03	3	0.09
Venta corporativa	0.03	3	0.09
Control de calidad	0.02	3	0.06
Maquinaria y equipo	0.03	3	0.09
Mantenimiento maquinaria y equipo	0.04	4	0.16
Innovación de productos	0.04	3	0.12
Variedad de productos	0.05	3	0.15
Solidez financiera	0.06	4	0.24
Puntualidad en los pagos a los trabajadores	0.06	3	0.18
Infraestructura propia	0.05	4	0.2
SUB TOTAL	0.5		1.65
DEBILIDADES			
Gestión administrativa	0.05	1	0.05
Funciones definidas del personal (MOF)	0.06	1	0.06
Personal acorde al perfil del puesto de trabajo	0.03	1	0.03
Capacitación al personal	0.04	1	0.04
Plan de marketing	0.08	1	0.08
Medios diversos de publicidad y comercialización	0.04	1	0.04
Marca reconocida en el medio	0.02	1	0.02
Conocimiento de necesidad de mercado	0.02	1	0.02
Cobertura de mercado	0.08	1	0.08
Personal de venta con perfil comercial	0.01	1	0.01
Procesos estandarizados	0.02	1	0.02
Programación eficiente de sus servicios	0.02	1	0.02
Elaboración de servicios con estándares de calidad	0.03	2	0.06
SUB TOTAL	0.5		0.53
TOTAL	1		2.18

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico

Se observa que la empresa Nasotravealmil cuenta, trece debilidades y trece fortalezas. Se obtuvo un 2,18, lo cual indica que una debilidad interna en la empresa.

3.3.5. Determinación de los Objetivos Estratégicos y metas

Tabla 11: Matriz de Determinación de los Objetivos Estratégicos y metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUAL	META ESTRATÉGICA (\$, %, t, q)	
		META (ANUAL)	META MIN (ANUAL)
OE1. Incrementar el número de clientes	60 clientes	M1.50%	30%
OE2. Incrementar el número de clientes satisfechos	55%	M2.35%	20%
OE3. Incrementar las capacitaciones anuales	1	M3. 12	6
OE4. Incrementar el nivel de ventas	S/. 1,036,080	M4. 50%	50%
OE5. Mejorar la gestión administrativa	38.89%	M5.45%	45%
OE6. Incrementar la efectividad de ventas	58.13%	M6. 70 %	75%

3.3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se analizaron las empresa del sector a la que pertenece la institución, por medio de un focus group, donde los puntables fueron asignados por el comité a cada factor. Veamos la siguiente tabla

Tabla 12: Matriz resumen del perfil competitivo (MPC) de la empresa Nasotravealmil 2017

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO	COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2		COMPETENCIA 3		EMPRESA	
			VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1	TECNOLOGÍA	0.16	14	2.24	16	2.56	11	1.76	15	2.4
2	INNOVACIÓN	0.13	14	1.82	14	1.82	11	1.43	14	1.82
3	AGILIDAD COMERCIAL	0.18	13	2.34	23	4.14	11	1.98	12	2.16
4	FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	0.17	13	2.21	13	2.21	10	1.7	12	2.04
5	CALIDAD	0.36	16	5.76	16	5.76	12	4.32	11	3.96
TOTAL		1		2.9		3.3		2.2		2.5

Fuente: empresa Nasotravealmil.

Interpretación: De los 4 competidores más importantes la empresa Nasotravealmil, se ubica en el 3er lugar de 4 empresas competidoras.

3.4. Seleccionar estrategias, e implementar los planes de acción.

Se aplicaron una serie de matrices como el DOFA y el PEYEA como veremos a continuación

3.4.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Se usaron los factores de la MEFE y de la MEFI, y partir de la combinación de fortalezas, oportunidades con las amenazas y debilidades se prepararon y eligieron las respectivas estrategias las cuales se resumen en la matriz que a continuación presentamos:

Tabla 13: Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa Nasotravealmil. 2018

			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F1. Clima laboral	D1. Gestión administrativa
			F2. Conocimiento de los servicios	D2. Funciones definidas del personal (MOF)
			F3. Puntos de venta propio	D3. Personal acorde al perfil del puesto de trabajo
			F4. Movilidad para comercializar productos	D4. Capacitación al personal
			F5. Venta corporativa	D5. Plan de marketing
			F6. Control de calidad	D6. Medios diversos de publicidad y comercialización
			F7. Maquinaria y equipo	D7. Marca reconocida en el medio
			F8. Mantenimiento maquinaria y equipo	D8. Conocimiento de necesidad de mercado
			F9. Innovación de productos	D9. Cobertura de mercado
			F10. Variedad de productos	D10. Personal de venta con perfil comercial
			F11. Solidez financiera	D11. Procesos estandarizados
			F12. Puntualidad en los pagos a los trabajadores	D12. Programación eficiente de sus servicios
			F13. Infraestructura propia	D13. Elaboración de servicios con estándares de calidad
OPORTUNIDAD	FO: EXPLOTE	DO: BUSQUE		
O1. Incremento de personal para conducción	FO1. Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. (F1, F2, F6, F9, F10, F11, F13)	DO1. Adaptarse al entorno aprovechando las tendencias de los consumidores. (D4, D6, O3, O4, O5)		
O2. Estabilidad económico del país	FO2. Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes (F1, F4, F5, F9, F11)	DO1. Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. (D1, D2, D3, D4, D10, D11, D12, D13)		
O3. Tendencia del gobierno por seguir colocando reglamentos de tránsito	Alinear los servicios en función a las requerimientos de la reglamentación nacional. (F1, F2, F5, F9, F10)	DO3. Desarrollar una fuerte campaña publicitaria para lograr el incentivo para que el público. (D3, D4, D5, D6, D8, O4, O6, O8)		
O4. Incremento de leyes a favor de control del tráfico	FO4. Buscar nuevos mercados y nuevos clientes. (F3, F4, F5, F10, F11,)	DO3. Desarrollar una fuerte campaña publicitaria para lograr el incentivo para que el público. (D3, D4, D5, D6, D8, O4, O6, O8)		
O5. Consolidarse como una empresa que tiene años de experiencia	FO5. Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos. (F3, F4, F5, F10, F11, O1, O3, O6)	DO4. Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos. (D1, D4, D5, D6)		
O6. Nuevas exigencias para licencias de conducir	FO6 Alinear los servicios en función a las requerimientos de la reglamentación nacional. (F1, F2, F5, F9, F10)			
O7. Ingresos de tecnología que mejora la productividad y calidad	FO7. Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido. (F1, F4, F7, F9, F11,)			

AMENAZAS	FA: CONFRONTE	DA: EVITE
A1. Inestabilidad política	FA1. Alinear los servicios en función alas requerimientos de la reglamentación nacional. (F1, F2, F5, F9, F10)	DA1. Capacitación del personal de acuerdo a la reglamentación vigente. (D3, D8, 10, D12, D13, A4 , A5)
A2. Cambios de gobierno	FA2. Alinear los servicios en función alas requerimientos de la reglamentación nacional. (F1, F2, F5, F9, F10)	DA1. Capacitación del personal de acuerdo a la reglamentación vigente. (D3, D8, 10, D12, D13, A4 , A5)
A3. Incremento en los costos del combustible	FA3. Tener mecanismos para mejorar el control de combustible en la utilización de los servicios (F7, F8, A5, A6)	DA1. Capacitación del personal de acuerdo a la reglamentación vigente. (D3, D8, 10, D12, D13, A4 , A5)
A4. Crecimiento de la competencia local	FA1. Alinear los servicios en función alas requerimientos de la reglamentación nacional. (F1, F2, F5, F9, F10)	DA1. Capacitación del personal de acuerdo a la reglamentación vigente. (D3, D8, 10, D12, D13, A4 , A5)
A5. Nuevos servicios desarrollados por la competencia	FA1. Alinear los servicios en función alas requerimientos de la reglamentación nacional. (F1, F2, F5, F9, F10)	
A6. Ingreso de nuevos competidores en el rubro de alquiler de vehículos		

Fuente: análisis del comité estratégico de la empresa Nasotravealmil.

3.4.2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Se elaboró con el comité estratégico trabajando con los factores establecidos y el comité estratégico puso un valor una ponderación cada factor

Los valores resumen se pueden ver en la tabla siguiente:

Valores Obtenidos de la matriz PEYEA

<i>Eje "Y"</i>	<i>0.125</i>
<i>Eje "X"</i>	<i>-1.38</i>

La matriz se PEYEA puede verse a continuación

Tabla 14: Matriz resumen de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la empresa Nasotravealmil. 2017

FACTORES	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
FUERZAS FINANCIERAS (FF) (+)	1	2	3	4	5	6	3.125
Rendimiento sobre la inversión		X					
Rendimiento sobre los activos		X					
Apalancamiento financiero		X					
Flujo de efectivos			X				
Liquidez			X				
Riesgos involucrados en el negocio				X			
Facilidad para salir del mercado					X		
Capital de Trabajo				X			
FORTALEZAS INDUSTRIALES (FI) (+)	1	2	3	4	5	6	2.75
Estabilidad financiera		X					
Aprovechamiento de recursos			X				
Potencial de crecimiento		X					
Facilidad para entrar del mercado				X			
Conocimiento tecnológico			X				
Potencial de utilidades		X					
Productividad			X				
Intensidad de Capital			X				
VENTAJA COMPETITIVA (VC) (-)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-4.125
Participación en el mercado				X			
Calidad del Producto				X			
Ciclo de vida del producto			X				
Lealtad del cliente				X			
Mercadotécnica				X			
Negocio Competitivo				X			
Conocimientos tecnológicos					X		
Control sobre los proveedores y distribuidores					X		
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) (-)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-3
Tasa de inflación		X					
Variabilidad de la demanda			X				
Barreras de ingreso al mercado				X			
Precios de la competencia				X			
Presión competitiva				X			
Elasticidad de la demanda			X				
Cambios tecnológicos		X					
Inversión pública			X				
Estabilidad bancaria		X					

Fuente: empresa Nasotravealmil.

Grafico PEYEA

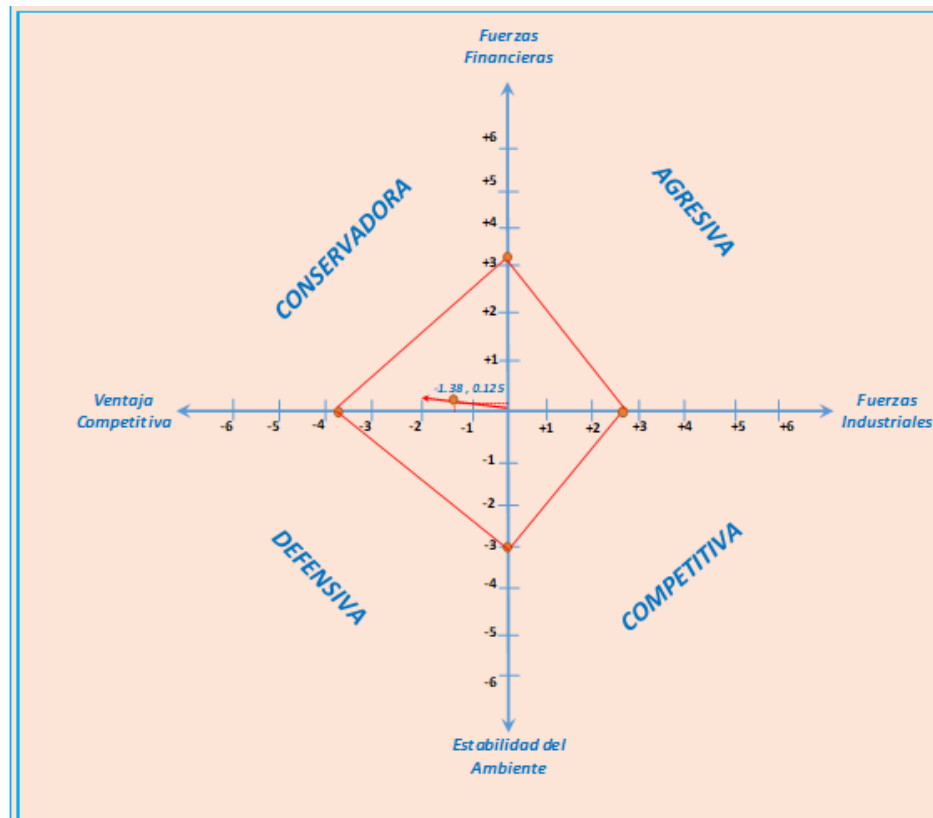


Figura 10: Gráfico Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la empresa Nasotravealmil. 2017.

Según el análisis PEYEA Nasotravealmil se localiza en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo), lo cual supone un conjunto de estrategias obtenidas a partir del FODA.

3.4.3. Matriz Interna y Externa (IE)

Basado en la MEFI (eje X) y MEFE (eje Y), se deflos cuales son 2,18 y 2,11 respectivamente

MATRIZ INTERNA - EXTERNA

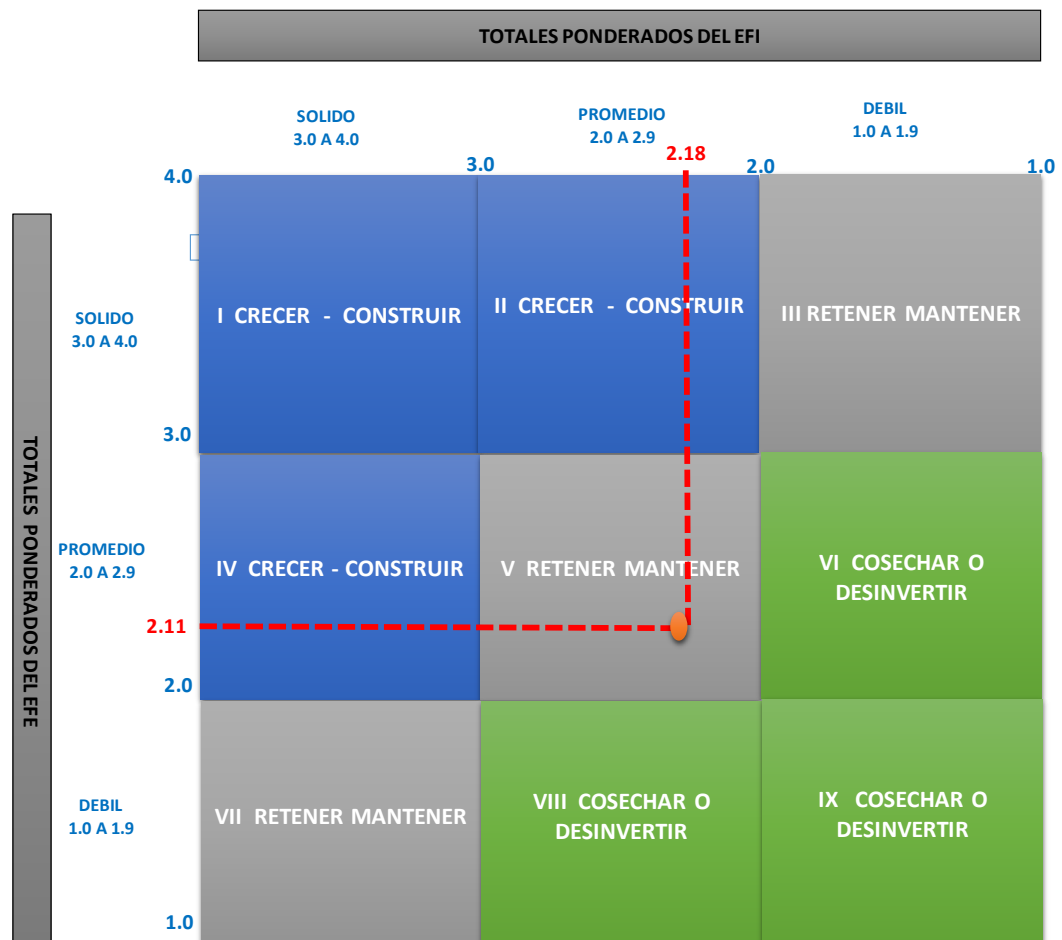


Figura 11 Matriz Interna – Externa

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Se aprecia que Nasotravealmil está en el V cuadrante Conservador; es decir la empresa no aprovecha sus fortalezas y oportunidades y tiene inconvenientes en sus amenazas y debilidades; Por tanto, se debe ajustar los procedimientos a fin de superar las debilidades y cubrirse de las amenazas del medio.

3.4.4. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 15: Tasa de crecimiento de la empresa Nasotravealmil

TASA DE CRECIMIENTO					
DIVISIÓN DE PRODUCTOS	VENTA AÑO 2016	VENTAS AÑO 2017	% PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO	Valor
		S/.			
VENTAS	S/.	1,036,080.00	100%	36%	7.2
	762,450.00	0			
		S/.			
TOTAL	S/.	1,036,080.00	S/.	36%	
	762,450.00	0	1.00		

Tabla 16: Participación relativa de la empresa Nasotravealmil

PARTICIPACION RELATIVA

DIVISIÓN DE PRODUCTOS	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	COMPETENCIA 3	EMPRESA	TOTAL
	S/.	S/.	S/.	S/.	
VENTAS	1,346,904.00	1,502,316.00	880,668.00	1,036,080.00	4765968.00
PARTICIPACIÓN RELATIVA	28%	32%	18%	22%	100%

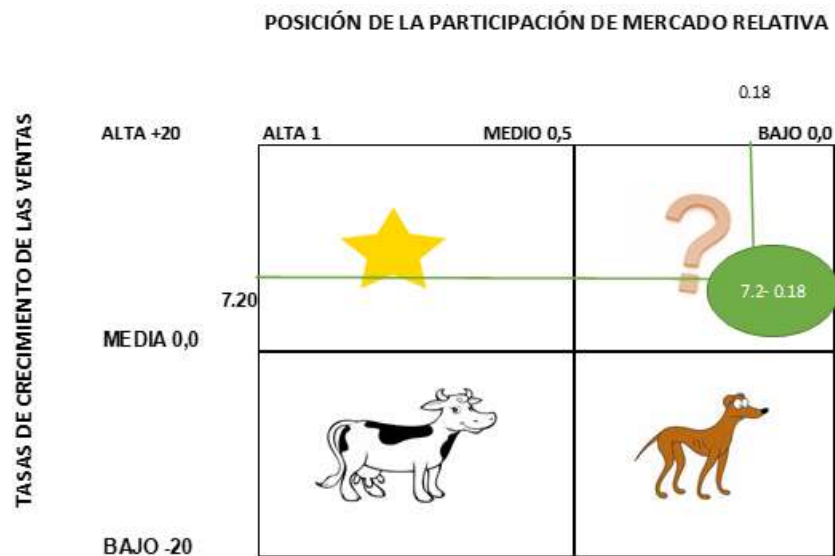


Figura. 12 Matriz de Boston Consulting Group

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Se puede observar que la empresa se ubica en el cuadrante de Signo de interrogación.

Se plantean estas estrategias:

Penetración de Mercado

Integración para delante

3.4.5. Matriz de Gran Estrategia

La empresa Nasotravealmil se ubica en el Cuadrante I, y es débil competitivamente

Debe desarrollar estrategias de competitividad y pueda competir en el mercado



Figura 13 Matriz de la Gran Estrategia

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico

3.4.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica nos permite agrupar las estrategias generadas por las todas matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE

Veamos a continuación cuales serán las estrategias retenidas.

Tabla 17: Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Nasotravealmil

E.	ESTRATÉGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	ESTADO
E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	X	X	X	X	X	5	RETENIDA
E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	X	X	X			3	RETENIDA
E3	Alinear los servicios en función a los requerimientos de la reglamentación nacional.	X		X			2	RECHAZADA
E4	Buscar nuevos mercados y nuevos clientes.	X		X			2	RECHAZADA
E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos.	X	X	X		X	4	RETENIDA
E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	X	X	X			3	RETENIDA
E7	Tener mecanismos para mejorar el control de combustible en la utilización de los servicios	X	X	X			3	RETENIDA
E8	Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias de los consumidores	X	X	X		X	4	RETENIDA
E9	Desarrollar una fuerte campaña publicitaria para lograr el incentivo para que el público.	X	X				2	RECHAZADA
E10	Capacitación del personal de acuerdo a la reglamentación vigente.	X	X				2	RECHAZADA
E11	penetración de mercado		X			X	2	RECHAZADA
E12	desarrollo de mercado		X			X	2	RECHAZADA
E13	desarrollo del producto		X		X		2	RECHAZADA
E14	Diversificación concéntrica.		X			X	2	RECHAZADA
E15	Integración Horizontal	X				X	2	RECHAZADA
E16	Enajenación					X	1	RECHAZADA
E17	Liquidación					X	1	RECHAZADA

Fuente: *Matrices FODA, PEYEA, IE, GE.*

De los resultados obtenidos nos quedaremos con las Estrategias 1, 2, 5, 6, 7 y 8, que son las estrategias elegidas de la matriz anterior, con estas estrategias lograremos mejorar la efectividad en las ventas.

3.4.7. La MCPE.

De acuerdo al análisis de los factores de la MEFE y La MEFI, se obtuvieron los siguientes valores

Tabla 18: Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico

ÍTEM	FACTORES	PESO	E1		E2		E5		E6		E7		E8	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZA														
F.1	Clima laboral	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09
F.2	Conocimiento de los servicios	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
F.3	Puntos de venta propio	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06
F.4	Movilidad para comercializar productos	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03
F.5	Venta corporativa	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	1	0.03	4	0.12
F.6	Control de calidad	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06
F.7	Maquinaria y equipo	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
F.8	Mantenimiento maquinaria y equipo	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
F.9	Innovación de productos	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
F.10	Variedad de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15
F.11	Solidez financiera	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18
F.12	Puntualidad en los pagos a los Trabajadores	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06
F.13	Infraestructura propia	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
SUBTOTAL		0.50	1.29		1.32		1.57		1.52		1.12		1.27	
DEBILIDADES														
D.1	Gestión administrativa	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
D.2	Funciones definidas del personal (MOF)	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
D.3	Personal acorde al perfil del puesto de trabajo	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.05
D.4	Capacitación al personal	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.05
D.5	Plan de marketing	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.05
D.6	Medios diversos de publicidad y comercialización	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.05
D.7	Marca reconocida en el medio	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.10
D.8	Conocimiento de necesidad de mercado	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.10
D.9	Cobertura de mercado	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	1	0.02	2	0.10
D.10	Personal de venta con perfil comercial	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02	3	0.03		0.00	2	0.10
D.11	Procesos estandarizados	0.02	1	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	2	0.10
D.12	Programación eficiente de sus servicios	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.10
D.13	Elaboración de servicios con estándares de calidad	0.03	1	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.10
D.14	Área de producción	0.02	3	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.10
D.15	Control de inventarios	0.04	3	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.10
D.16	Dependencia en gestión de compras	0.04	3	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.10
SUBTOTAL		0.50	1.00		0.92		0.81		1.44		0.61		1.30	
OPORTUNIDADES														
O.1	Incremento de personal para conducción	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.00
O.2	Estabilidad económico del país	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.00

O.3	Tendencia del gobierno por seguir colocando reglamentos de transito	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.00
O.4	Incremento de leyes a favor de control del trafico	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.02
O.5	Consolidarse como una empresa que tiene años de experiencia	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.01
O.6	Nuevas exigencias para licencias de conducir	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.01
O.7	Ingresos de tecnología que mejora la productividad y calidad	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.01
SUBTOTAL		0.50		2.00		1.50		1.58		1.59		0.66		0.05
AMENAZAS														
A.1	Inestabilidad política	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
A.2	Cambios de gobierno	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10
A.3	Incremento en los costos del combustible	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
A.4	Crecimiento de la competencia local	0.1	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
A.5	Nuevos servicios desarrollados por la competencia	0.1	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
A.6	Ingreso de nuevos competidores en el rubro de alquiler de vehículos	0.1	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
SUBTOTAL		0.50		1.61		1.15		0.77		1.25		1.59		1.20
TOTAL		2.00		5.90		4.89		4.73		5.80		3.98		3.82

Fuente: *Matriz de decisión Estratégica*

RETENIDA TPA	≥ 4
CONTINGENCIA TPA	$4 <$

	PUNTAJE
1	DEFICIENTE
2	MALO
3	BUENO
4	EXCELENTE

3.4.8. Matriz Rumelt

Luego de aplicar la matriz RUMELT a las estrategias retenidas, a continuación presentamos los resultados.

Tabla 19: Matriz Rumelf

ITEM	ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA COMPETITIVA	FACTIBILIDAD	ESTADO
E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos.	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	SI	SI	SI	SI	RETENIDA

Fuente: *Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico*

3.4.9. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Es sumamente importante revisar si los Objetivos de Largo Plazo (OLP) se lograrán alcanzar con las estrategias retenidas, por ello se elaborará esta matriz (MEOLP), esta matriz permite alinear las estrategias con los objetivos, los resultados se muestran a continuación.

Tabla 20: Matriz de Estrategias VS Objetivos a Largo Plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO		OLP 01	OLP 02	OLP 03	OLP 04	OLP 05	OLP 06
		OE1. Incrementar el número de clientes	OE2. Incrementar el número de clientes satisfechos	OE3. Incrementar las capacitaciones anuales	OE4. Incrementar el nivel de ventas	OE5. Mejorar la gestión administrativa	OE6. Incrementar la efectividad de ventas
ESTRATEGIAS RETENIDAS							
E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	X	X	X	X	X	X
E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	X	X		X		X
E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes	X	X	X	X	X	X
E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	X	X	X	X	X	X

Fuente: Matriz Rumelt y Objetivos a Largo Plazo.

3.4.10. Matriz de Objetivo, metas e indicador:

Es sumamente importante revisar si los Objetivos, estos se lograrán alcanzar con las estrategias retenidas, esta matriz permite alinear las estrategias con los objetivos, los resultados se muestran a continuación.

Tabla 21: Objetivos, metas y estrategias plan de acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	SITUACIÓN ACTUAL	META ESTRATÉGICA (\$, %, t, q)	INDICADOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		ACCIONES	Indicador/Hito	Línea de Base	Cronograma y Metas					Responsables	
									2019	2020	2021	2022	2023	Ejecución	Control
OE1. Incrementar el número de clientes	60 clientes	M1.50%	% de incremento de número de clientes	E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	1.1 Formar el comité de evaluación de los procesos internos, para determinar el estado actual	Informe de diagnóstico	ND	1					ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
						1.12 Actualización de procesos de la empresa	Manual de Procesos	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	1.2 Campañas de promociones y descuentos	Campañas	ND	2	2	2	2	2	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles	1.3 Creación de bases de datos y manejo de formas de comunicación	Encuesta satisfacción	ND	1	1	1	1	1	VENTAS	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	1.4 Ejecución de plan de capacitaciones anuales	Plan de capacitaciones	ND	2	2	2	2	2	TALENTO HUMANO	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
OE2. Incrementar el número de clientes satisfechos	55%	M2.35%	% de incremento de clientes satisfechos	E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	2.1. Ajustar procesos orientados a la satisfacción	Procesos ajustados	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	2.2 Campañas orientadas a aumentar la satisfacción	Campañas	ND	2	2	2	2	2	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO

				E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles.	2.3 Manejo de datos y clientes, utilizando sistemas de comunicación	Sistemas	ND	1	1	1	1	1	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	2.4 Capacitaciones orientadas a mejorar el nivel de servicio	Plan de capacitaciones	ND	1	1	1	1	1	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
OE3. Incrementar las capacitaciones anuales	1	M3. 12	% de incremento de la capacitaciones	E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	3.01 Plan de capacitaciones orientadas a mejorar procedimientos	Plan de capacitaciones	ND	1	1	1	1	1	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles	3.2 Capacitaciones orientadas a mejorar el nivel de captación y fidelización	Plan de capacitaciones	ND	1	1	1	1	1	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	3.3 Plan de capacitaciones para uso de nuevas tendencias en la manera de manejar clientes	Plan de capacitaciones	ND	1	1	1	1	1	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
OE4. Incrementar el nivel de ventas	S/. 1,036,080	M4. 50%	% de incremento de ventas	E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	4.1 Evaluar incremento de ventas relacionado con los procedimientos de atención	Nivel de ventas	ND	12	12	12	12	12	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	4.2 Evaluar incremento de ventas relacionado con promociones y descuentos	Nivel de ventas	ND	12	12	12	12	12	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles,	4.3 Evaluar incremento de ventas relacionado con la manera de captar y fidelizar a los clientes	Nivel de ventas	ND	12	12	12	12	12	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	4.4 Evaluar incremento de ventas en relación con los recursos tecnológicos que se usan	Nivel de ventas	ND	12	12	12	12	12	AMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO

OE5. Mejorar la gestión administrativa	0.3889	M5.45%	% eficiencia	E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	5.1 Determinar procedimientos a fin de aumentar la eficiencia en la empresa	Costos de ventas	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles,	5.2 Mejorar procedimientos relacionados a la captación y fidelización de los clientes a fin de aumentar eficiencia	Costos de ventas	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	5.3 Capacitaciones orientadas a mejorar la eficiencia de los procesos usando tecnologías de información	Costos de ventas	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
OE6. Incrementar la efectividad de ventas	0.5813	M6. 70 %	% de incremento de efectividad de ventas	E1	Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	6.1 Mejorar procedimientos orientados a elevar el nivel de efectividad en las ventas	Indicadores de eficiencia y eficacia	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E2	Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes	6.2 Determinar descuentos y promociones orientadas a mejorar la efectividad en las ventas	Indicadores de eficiencia y eficacia	ND	2	2	2	2	2	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E5	Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles,	6.3 Determinar procesos orientados a mejorar la forma de captar y fidelizar a los clientes para aumentar la efectividad de los mismos	Indicadores de eficiencia y eficacia	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO
				E6	Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido.	6.4 Capacitaciones orientadas a uso de tecnologías que permita incrementar la efectividad en las ventas	Indicadores de eficiencia y eficacia	ND	1	1	1	1	1	ADMINISTRACION	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO

3.5. Estimación del efecto de las estrategias propuestas

Luego de la determinación de estrategias se proyecta el efecto de las ventas a fin de determinar el nivel de efectividad en las ventas

3.5.1. Efectividad

Para calcular la efectividad se hizo una comparación el 2017 y 2018 proyectado.

3.5.2. Eficiencia

La eficiencia es medida por el porcentaje de (costos/ventas) x 100 - 100% de todo el año 2018, cabe recordar que por cada servicio ofrecido el monto de 180 soles. Los resultados de los ingresos y egresos del año 2018 serán:

$$eficiencia = 1 - \frac{Costos}{ventas}$$

Tabla 22: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil 2018.

MESES	INGRESO S/.	EGRESO S/.	INGRESO FINAL S/.
ENERO	132,840	73,062	59,778
FEBRERO	127,440	70,092	57,348
MARZO	137,160	75,438	61,722
ABRIL	121,500	66,825	54,675
MAYO	122,580	67,419	55,161
JUNIO	124,740	68,607	56,133
JULIO	130,140	71,577	58,563
AGOSTO	137,700	75,735	61,965
SETIEMBRE	119,340	65,637	53,703
OCTUBRE	122,580	67,419	55,161
NOVIEMBRE	136,080	74,844	61,236
DICIEMBRE	142,020	78,111	63,909
TOTALES	1,554,120	854,766	699,354

Fuente: Tabla 17 Objetivos, metas y estrategias

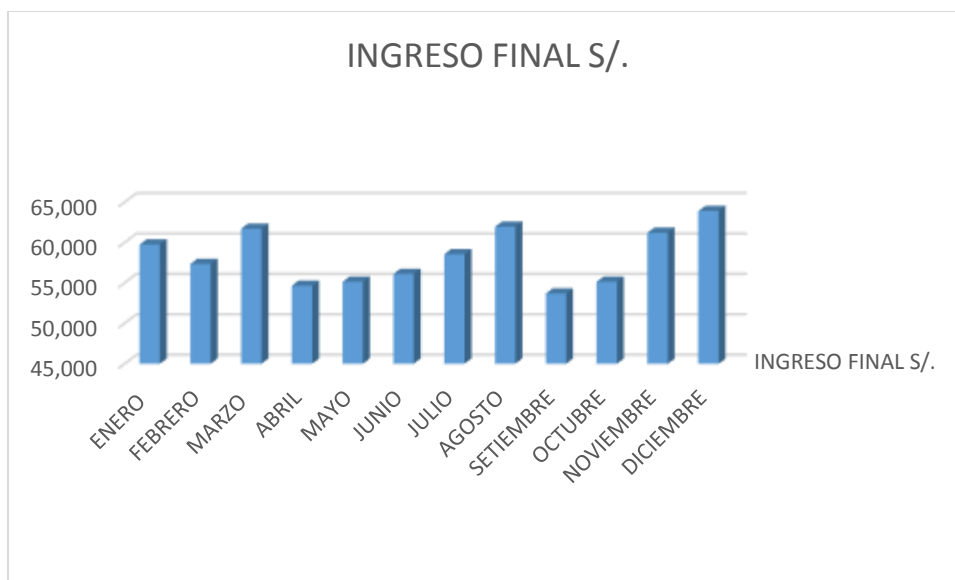


Figura14: Proyección del Ingreso Final del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2018.

Fuente: Tabla 17 Objetivos, metas y estrategias.

En la tabla 17 se ve un 90% en el año 2018.

$$Eficiencia = 1 - \frac{854,766}{1,554,120} = 50.00\%$$

Nasotravealmil. incrementó el % de eficiencia, comparando sus resultados obtenidos, como se ha podido apreciar.

Tabla23: Eficiencia del área de ventas, Nasotravealmil. 2017.

MESES	INGRESO S/.	EGRESO S/.	INGRESO FINAL S/.
ENERO	88,560	54,120	34,440
FEBRERO	84,960	51,920	33,040
MARZO	91,440	55,880	35,560
ABRIL	81,000	49,500	31,500
MAYO	81,720	49,940	31,780
JUNIO	83,160	50,820	32,340
JULIO	86,760	53,020	33,740
AGOSTO	91,800	56,100	35,700
SETIEMBRE	79,560	48,620	30,940
OCTUBRE	81,720	49,940	31,780
NOVIEMBRE	90,720	55,440	35,280
DICIEMBRE	94,680	57,860	36,820
TOTALES	1,036,080	633,160	402,920

Fuente: Nasotravealmil.

Con los datos de la tabla 19 se obtuvo una eficiencia de 38.89% en el 2017.

$$eficiencia = 1 - \frac{633,160}{1,036,080} = 38.889\%$$

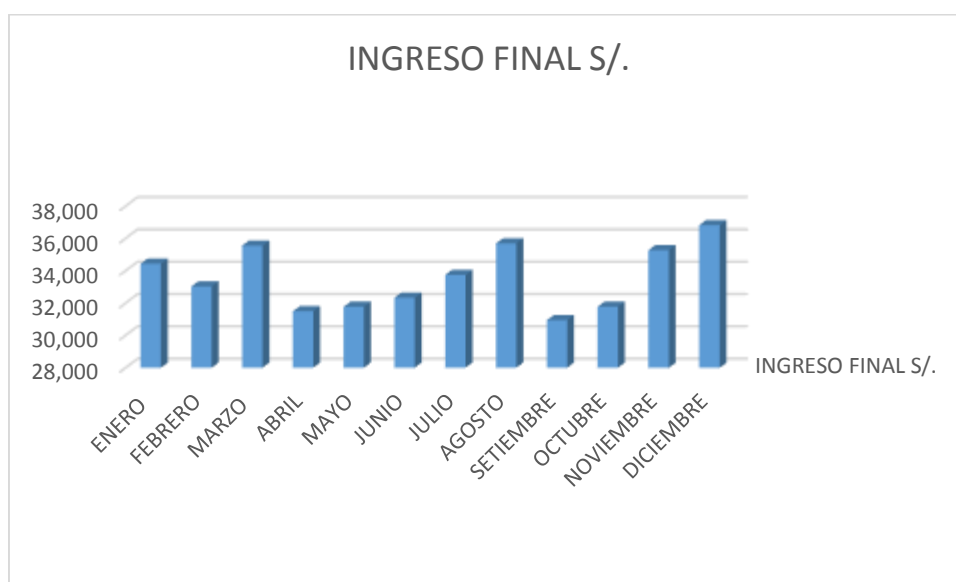


Figura15: Ingreso final del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2017.

Fuente: Tabla 19 eficiencia Nasotravealmil.

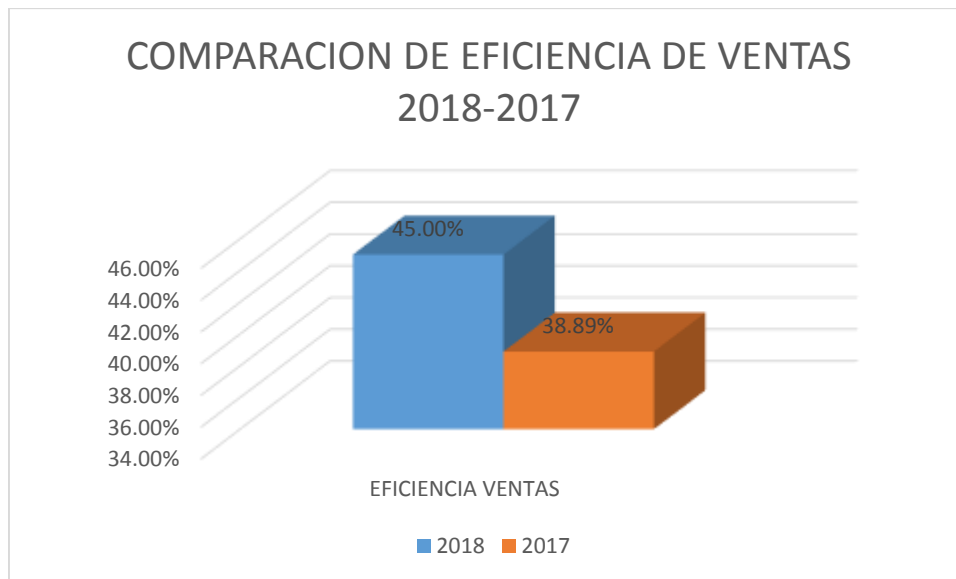


Figura16: Comparación de la eficiencia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2018 – 2017.

Fuente: tablas 18 y 19 de eficiencia Nasotravealmil

3.5.3. Variación de la eficiencia

$$\% \text{ de variacion de eficiencia} = \frac{\text{eficiencia 2018} - \text{eficiencia 2017}}{\text{eficiencia 2017}} \times 100$$

$$\% \text{ de variacion de eficiencia} = \frac{45.00\% - 38.89\%}{38.89\%} \times 100$$

$$\% \text{ de variacion de eficiencia} = 15.71\%$$

Se deduce que la variación en los años 2017 y 2018 es de 15.71%, lo que indica hubo un incremento de la eficiencia de las ventas el último año, pero esto no se debe a la eficiencia realizada mediante las estrategias empleadas.

3.5.4. Eficacia

La eficacia la estimaremos con el siguientes porcentaje.

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{ventas realizadas}}{\text{ventas esperadas}}$$

Tabla24: Eficacia del área de ventas, Nasotravealmil. 2018.

MESES	OBJETIVO ESPERADO	OBJETIVO ALCANZADO	EFICACIA
ENERO	139,482	132,840	95%
FEBRERO	133,812	127,440	95%
MARZO	144,018	137,160	95%
ABRIL	127,575	121,500	95%
MAYO	128,709	122,580	95%
JUNIO	130,977	124,740	95%
JULIO	136,647	130,140	95%
AGOSTO	144,585	137,700	95%
SETIEMBRE	125,307	119,340	95%
OCTUBRE	128,709	122,580	95%
NOVIEMBRE	142,884	136,080	95%
DICIEMBRE	149,121	142,020	95%
TOTALES	64440	54629	95.24%

Fuente: Nasotravealmil

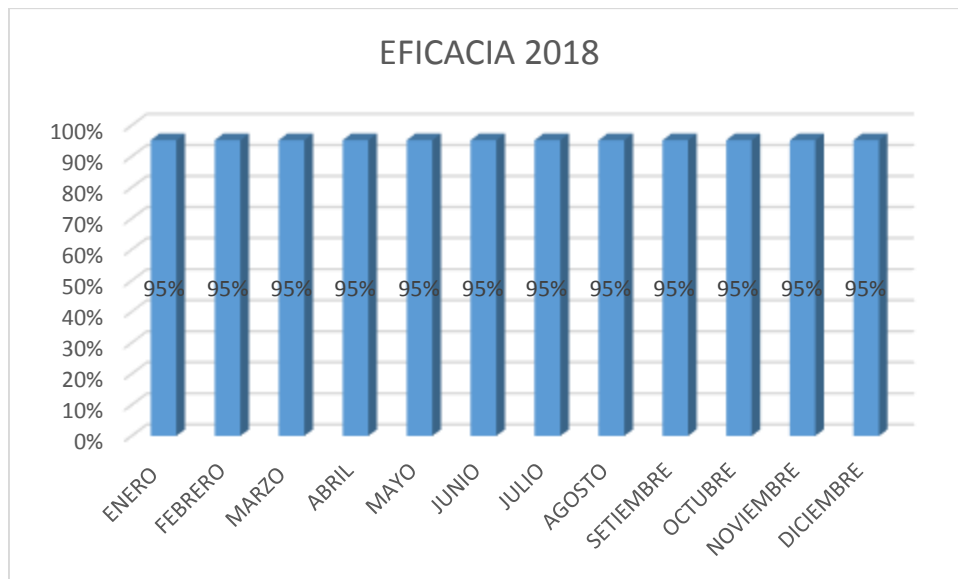


Figura17: Eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2018.

Fuente: Tabla 20 eficacia 2018 Nasotravealmil

Para la estimación se tomará el 2017.

Tabla25: Eficacia del área de ventas, Nasotravealmil. 2017.

MESES	OBJETIVO ESPERADO	OBJETIVO ALCANZADO	EFICACIA
ENERO	620	492	79%
FEBRERO	620	472	76%
MARZO	620	508	82%
ABRIL	620	450	73%
MAYO	620	454	73%
JUNIO	620	462	75%
JULIO	620	482	78%
AGOSTO	620	510	82%
SEPTIEMBRE	620	442	71%
OCTUBRE	620	454	73%
NOVIEMBRE	620	504	81%
DICIEMBRE	620	526	85%
TOTALES	64440	54629	77.37%

Fuente: Nasotravealmil

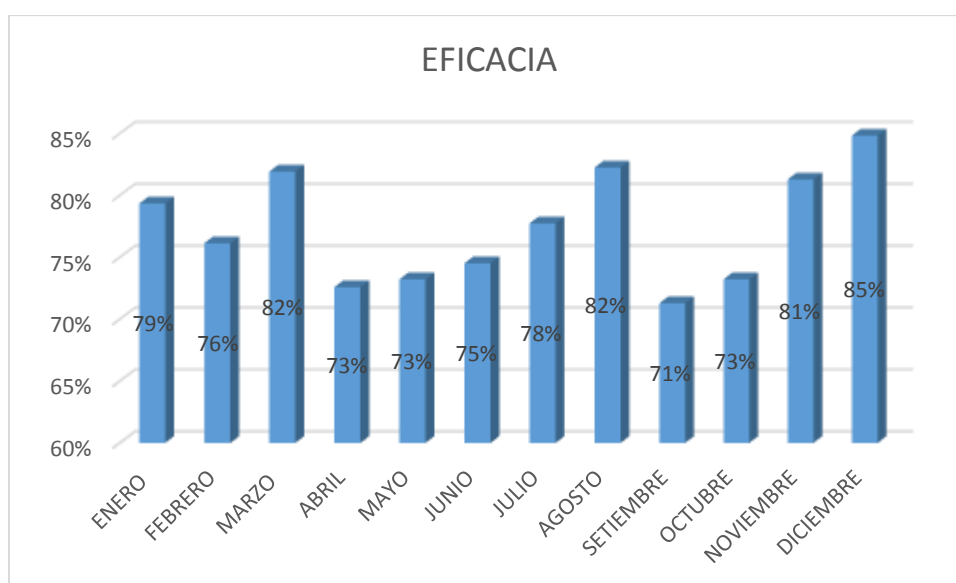


Figura18: Eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil 2017.

Fuente: tabla 21 eficacia 2017 Nasotravealmil.

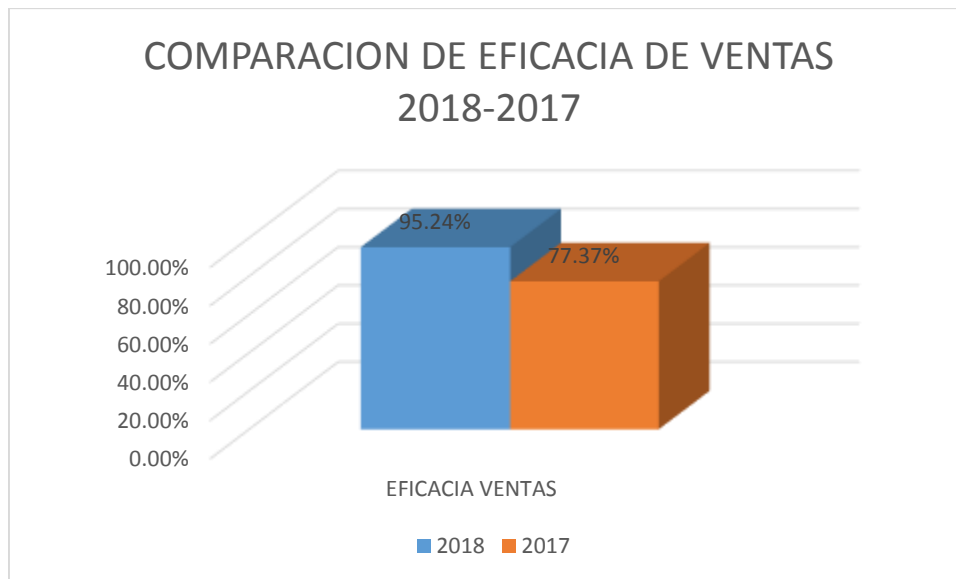


Figura19: Comparación de la eficacia del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2018 – 2017.

Fuente: tablas 21 y 20 de eficacia Nasotravealmil

3.5.5. Variación de la eficacia

$$\% \text{ de variacion de eficiencia} = \frac{\text{eficacia 2018} - \text{eficacia 2017}}{\text{eficacia 2017}} \times 100$$

$$\% \text{ de variacion de eficacia} = \frac{95.24\% - 77.37\%}{77.37\%} \times 100$$

$$\% \text{ de variacion de eficacia} = 23.1\%$$

La variación ente el 2018 y 2017 fue de 23.1%, nos indica que la eficacia del año 2018 mejora en función al año 2017.

3.5.6. Efectividad

Tomando como referencia el 2017 y 2018, y con base en la fórmula de efectividad, se deduce que:

$$Efectividad\ 2018 = \frac{45.00\% + 95.24\%}{2} = 70.12\%$$

$$Efectividad\ 2017 = \frac{38.89\% + 77.37\%}{2} = 58.13\%$$

Tabla26: Resumen de la efectividad en el área de ventas, Nasotravealmil. 2018.

Cuadro resumen de la efectividad

EFECTIVIDAD EFICIENCIA EFICACIA EFECTIVIDAD			
2018	45.00%	95.24%	70.12%
2017	38.89%	77.37%	58.13%

Se deduce que el año 2018 la efectividad mejoró en función al año 2017, lo que trae consigo que las metas se cumplen en función a plazos y a utilización de recursos.

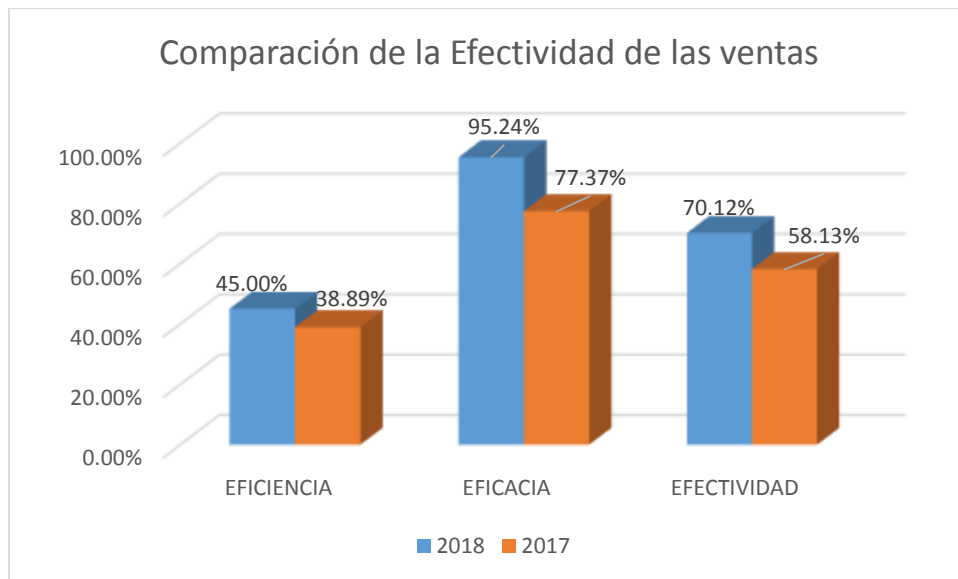


Figura 20: Comparación de la efectividad del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. 2018 – 2017.

3.5.7. PRUEBA DE HIPOTESIS

Se aplicó la prueba de normalidad:

Tabla27: Datos de la variación de la efectividad

	2017	2018	Diferencia
eficiencia	38.89%	45.00%	6.11%
eficacia	77.37%	95.24%	17.87%
efectividad	58.13%	70.12%	11.99%

- **Prueba de normalidad:**

H1: Datos no presentan un comportamiento normal.

H01: Datos presentan un comportamiento normal.

Si cuando significancia (P) cumple

$P < 0,05$ se aprueba H1

$P \geq 0,05$ se aprueba H01

Tabla 27: Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VAR00003	,175	3	.	0,1000	3	0,1000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Por obtener un p valor 0.100 H01. Los datos son valores < 0.50 y se trabaja con la Shapiro - Wilk, y se recomienda usar una prueba no paramétrica.

- **Prueba de hipótesis:**

Por ser datos normales, se usa la t-student. Se define la hipótesis siguiente:

H2: El plan estratégico incrementará la efectividad de la empresa Nasotravealmil, 2018.

H02: El plan estratégico no incrementará la efectividad de la empresa Nasotravealmil, 2018.

Criterio para determinar hipótesis:

Si:

$p < 0,05$ se aprueba H2

$p \geq 0,05$ se aprueba H02

Tabla 28: Prueba de hipótesis

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VAR00003	,175	3	.	0,1000	3	0,1000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de T-Student, arroja el t de -3,532 dentro del intervalo de confianza del 95% (4,2659673- ,0261673) lo cual nos permite aceptar la hipótesis,. Por lo que se concluye la efectividad de la empresa Nasotravealmil; es significativamente mayor que efectividad antes de la empresa Nasotravealmil

IV. DISCUSIÓN

1. Al Analizar la actual efectividad de la empresa Nasotravealmil, (área de ventas), la eficiencia obtenida fue de 38.889% en el año 2017, y de 47.059% en el 2016, teniendo un decrecimiento de -17.36%, lo que indica hubo un decremento de la eficiencia de las ventas el último año, (2017). La eficacia en el año 2017 fue de 77.37% y la eficacia en el año 2016 fue de 91.16%, se deduce que la variación de la eficacia entre los años 2016 y 2017 fue de -15.13%, nos indica que la eficacia del año 2017 fue menor a la del 2016, de los dos datos anteriores se obtuvo la Efectividad en año 2017 y 2016 fue de 58.13% y 69.11% respectivamente, Se deduce que el año 2016 tuvo una mejor efectividad que el año 2017, lo que trae consigo inconvenientes en la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, tal como indica Jara Solórzano 2016 en su investigación titulada Efecto de la Planificación Estratégica en la Eficacia de la Gestión de Pieles Industriales S.A.C. empresa, 2016.", Universidad César Vallejo, para lograr el grado de ingeniero industrial. Esta investigación tuvo el propósito de diseñar un modelo de plan estratégico con el objetivo de optimizar la efectividad en la gestión de la empresa, en ella se detectó un bajo nivel de efectividad en la empresa, tal como indica (**LUSTHAUS,2000**), quien refiere que la efectividad, es la cantidad de avance al logro del éxito de llevar a cabo las metas trazadas una de sus inconvenientes es que al revisar los datos de la efectividad habita en la acción que muchas administraciones tienden a intercalar objetivos se deben de precisar de forma adecuada, es necesaria la aplicación del diagnóstico que permita a las investigaciones obtener el estado situacional actual y frente a esa problemática apuntar a la solución mediante las herramientas de la Planificación estratégica.
2. Para la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa, determinamos la misión, visión y valores, según la tabla 6, hicimos la trazabilidad del direccionamiento estratégico, Visión: "Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de capacitación de choferes, comprometidos con el aprendizaje de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de nuestros procesos", misión "Ofrecer servicio de capacitación de choferes, respetando las exigencias del reglamento de

transportes con precios accesible y un servicio de excelencia, comprometidos con sus clientes”, Los Valores seleccionados fueron: Compromiso, Pasión, Integridad, Confianza, dichos análisis también le sirvió a la investigación realizada por Núñez (2013), llegando a la conclusión de que los factores externos marcan un margen significativo del avance de la organización, además de la misma institución debe tratar de hacer frente y adaptarse a ellos, por tanto el direccionamiento nos ayuda a determinar los lineamiento que ayudarán a las empresas ser competitivas en el tiempos, tal como indica el autor Chiavenato (1998), la planificación es una función administrativa que ayuda a evaluar previamente cuáles serían nuestros objetivos que se deben obtener y qué se debería hacer para lograrlos. Por lo que es un ejemplo teórico para la actividad a futuro.

3. Tuvimos que realizar la evaluación interna, externa y objetivos la empresa Nasotravealmil se determinó, seis amenazas y siete oportunidades. En la MEFE se obtuvo 2,1. Así mismo se obtuvieron 16 debilidades y 13 fortalezas donde le valor de la MEFI fue de 2,18seleccionamos 6 objetivos estratégicos que nos ayudaron en mejorar la efectividad de las ventas, y fueron, OE1. Incrementar el número de clientes, actualmente cuenta 60 clientes y se determinó una meta de 50% más clientes, OE2. Incrementar el número de clientes satisfechos, el 55% de clientes se encuentran satisfechos según información de la empresa y la meta es incrementar en un 35%, OE3. Incrementar las capacitaciones anuales, actualmente se realiza una capacitación al año, la meta es de 12 capacitaciones, OE4. Incrementar el nivel de ventas, actualmente es de S/. 1,036,080 y con las estrategias a elegir se puso una meta de 50% de ventas, OE5. Mejorar la gestión administrativa; actualmente la eficiencia es de 38.89% y se determinó como meta incrementar en un 45 %, OE6. Incrementar la efectividad de ventas; actualmente es de 58.13% y se puso como meta llegar a un 70% en efectividad, luego seleccionar estrategias, e implementar los indicadores del plan, de los 4 competidores más importantes la empresa Nasotravealmil, se ubica en el 3er lugar de 4 empresas competidoras, tal como indica

(D'ALESSIO, 2008) que toda planificación estratégica parte de la fundación de su misión, visión, valores y código de ética, que están establecidos por medio de una dirección estratégica, posteriormente para efectuar una evaluación interna y externa de los factores que intervienen en la empresa, de modo de poder para encontrar los objetivos organizacionales o estratégicos a corto, mediano y largo plazo

4. En la determinación de las estrategias se realizó la Matriz FODA: proponiéndose alrededor de 20 estrategias, Luego se aplicó la PEYES que ubico a la empresa en el cuadrante CONSERVADOR. La MIE, la ubicó en el V cuadrante Conservador; es decir la empresa no aprovecha sus fortalezas y oportunidades y tiene inconvenientes en sus amenazas y debilidades; Por tanto se debe ajustar los procedimientos a fin de superar las debilidades y cubrirse de las amenazas del medio, también realizamos la Matriz BCG: don se ubicó en el cuadrante del Signo de interrogación. Tiene una posición estratégica débil, en esta ubicación se recomienda estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercados e integración horizontal, realizamos la Matriz de Decisión: La matriz de decisión estratégica nos permite agrupar las estrategias generadas por las todas matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE e idéntica las repeticiones de cada una de ellas. En la Matriz de Decisión Estratégica se suman las frecuencias y se retienen las estrategias con mayor frecuencia, e incluso otras que, por algún motivo, se consideren pertinentes para el proceso. se eligieron 6 estrategias. Tener mecanismos para mejorar el control de combustible en la utilización de los servicios, E8: Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias de los consumidores, también realizamos la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica (MCPE): para quedarnos con las indicadas, la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores, para ello se procede a determinar las mejores estrategias: solo seleccionamos a 4 estrategias que superaron el valor. Al aplicar la Matriz de Rumelt (MR); nos ayudó a confirmar las 4 estrategias elegidas, finalmente el MEOLP con esta matriz nos ayudó a colocar los indicadores, relacionar con los objetivos y estrategias, tal como

se indica en la investigación de Robles Gutiérrez (2016) también se usaron las matrices anteriormente descritas. Referente a los objetivos estratégicos, tal como indica (D'ALESSIO, 2008), que la matriz de decisión (MD) en esta matriz unimos todas las estrategias destacadas por la evolución de las matrices previas, y así reproduce un puntaje o volver a hacer de las mismas estrategias que se repiten o similares en cada matriz. Seleccionado a otra matriz en la que se ha considerado y evaluado, el criterio para la selección de estrategias es un puntaje de 3 o más, también indica que la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), en la cual logramos apreciar los efectos de las matrices EFE y EFI, explica que, al concluir el rendimiento de los factores de éxito con sus puntuaciones respectivas y el resultado de las estrategias obtenidas en la matriz MD; deberíamos seleccionar solo las estrategias ultimas y qué estrategias mejorarán la empresa en el área estudiada.

5. En la determinación del estimar el efecto de las estrategias propuestas a la efectividad. Determinamos la nueva eficiencia del estudio y se determinó que una eficiencia de 90% en el año 2018, para saber si el área de ventas de Nasotravealmil incrementó su % de eficiencia o verificar si es eficiente, se tomó en cuenta el año anterior Con los datos de la tabla 19 se obtuvo una eficiencia de 38.89% en el 2017 Se deduce que el porcentaje de variación entre los años 2017 y 2018 es de 15.71%, lo que indica hubo un incremento de la eficiencia de las ventas el último año, pero esto no se debe a la eficiencia realizada mediante las estrategias empleadas, determinamos la Eficacia para el año 2018 y 2017 fueron de 95.24% y 77.37% respectivamente, lo que se deduce que la variación de la eficacia entre los años 2018 y 2017 fue de 23.1%, nos indica que la eficacia del año 2018 mejora en función al año 2017, finalmente determinamos la efectividad para el año 2018 luego de la aplicación de la propuesta, y la comparamos en función a la efectividad del año 2017, los resultados fueron 70.12% de efectividad para el año 2018 y 58.13% de efectividad del año 2017, Se deduce que el año 2018 la efectividad mejoró en función al año 2017, lo que trae consigo que las metas se cumplen en función a plazos y a utilización de

recursos, tal como indica Jara Solórzano 2016 en su investigación titulada Efecto de la Planificación Estratégica en la Eficacia de la Gestión de Pieles Industriales S.A.C. empresa, 2016.", Universidad César Vallejo, para lograr el grado de ingeniero industrial. Esta investigación tuvo el propósito de diseñar un modelo de plan estratégico con el objetivo de optimizar la efectividad en la gestión de la empresa, en ella se detectó un bajo nivel de efectividad en la empresa, determinamos como la aplicación de un Planeamiento estratégico utilizando las metodologías propias de la planificación ayudan a las empresas a mejorar su nivel de efectividad en sus procesos en general.

V. CONCLUSIONES

1. Realizamos el análisis de la efectividad actual de la empresa Nasotravealmil, (área de ventas), con los datos de la tabla 2 se obtuvo una eficiencia de 38.889% en el año 2017, con los datos de la tabla 3 se obtuvo una eficiencia de 47.059% en el 2016, se deduce que el porcentaje de variación entre los años 2016 y 2017 es de -17.36%, lo que indica hubo un decremento de la eficiencia de las ventas el último año, (2017). La eficacia en el año 2017 fue de 77.37% y la eficacia en el año 2016 fue de 91.16%, se deduce que la variación de la eficacia entre los años 2016 y 2017 fue de -15.13%, nos indica que la eficacia del año 2017 fue menor a la del 2016, de los dos datos anteriores se obtuvo la Efectividad en año 2017 y 2016 fue de 58.13% y 69.11% respectivamente, Se deduce que el año 2016 tuvo una mejor efectividad que el año 2017, lo que trae consigo inconvenientes en la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil
2. Se realizó el direccionamiento estratégico de la empresa, primero determinamos la misión, visión y valores, hicimos la trazabilidad del direccionamiento estratégico, determinamos los Valores que son: Compromiso, Pasión, Integridad, Confianza, en la trazabilidad nos ayudó a ajustar la misión visión y valores tal como se muestra en la tabla 6.
3. Realizar una evaluación interna, externa y objetivos, la Matriz EFE fue de 2,11, el cual nos indica que está por debajo del promedio, lo que indica que este sector no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades que se presentan y a la vez no se están cubriendo de las amenazas, se observa que la empresa Nasotravealmil cuenta, 13 fortalezas y 16 debilidades, siendo este un número apropiado de componentes internos. El resultado que presento la Matriz EFI fue de 2,18, mostrándonos como una organización internamente débil.
Seleccionamos 6 objetivos estratégicos que nos ayudaron en mejorar la efectividad de las ventas, y fueron:
OE1. Incrementar el número de clientes, actualmente cuenta 60 clientes y se determinó una meta de 50% más clientes.

OE2. Incrementar el número de clientes satisfechos, el 55% de clientes se encuentran satisfechos según información de la empresa y la meta es incrementar en un 35%.

OE3. Incrementar las capacitaciones anuales, actualmente se realiza una capacitación al año, la meta es de 12 capacitaciones.

OE4. Incrementar el nivel de ventas, actualmente es de S/. 1,036,080 y con las estrategias a elegir se puso una meta de 50% de ventas.

OE5. Mejorar la gestión administrativa; actualmente la eficiencia es de 38.89% y se determinó como meta incrementar en un 45 %.

OE6. Incrementar la efectividad de ventas; actualmente es de 58.13% y se puso como meta llegar a un 70% en efectividad

4. Seleccionar estrategias, e implementar los indicadores del plan, de los 4 competidores más importantes la empresa Nasotravealmil, se ubica en el 3er lugar de 4 empresas competidoras, se realizó la Matriz FODA:, se realizó la matriz PEYEA al igual como la matriz Interna-Externa, nos recomiendan estrategias conservadoras, se realizó la Matriz interna - externa (IE): La matriz la Matriz IE, que se centra en los resultados de la Matriz EFI (se ubica en el eje X) y la Matriz EFE (se encuentra en el eje Y), los cuales son 2,18 y 2,11, Según se aprecia en la figura la empresa Nasotravealmil se ubica en el V cuadrante Conservador; es decir la empresa no aprovecha sus fortalezas y oportunidades y tiene inconvenientes en sus amenazas y debilidades; también realizamos la Matriz BCG: se encuentran en el cuadrante I, las estrategias que se pueden tomar en cuenta de acuerdo a este producto son: desarrollo de Mercados, penetración en el Mercado, desarrollo de Productos, integración hacia delante, integración hacia atrás e integración Horizontal, se realizó la matriz de la Gran Estrategia: La empresa Nasotravealmil en el Cuadrante I, que indica :se encuentra en una posición competitiva débil en un mercado de desarrollo rápido, realizamos la Matriz de Decisión: La matriz de decisión estratégica se eligieron 6 estrategias
E1 Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, E2 Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes., E5 Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles,

basándose en la excelente innovación y calidad de los productos, E6 Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido, E7. Tener mecanismos para mejorar el control de combustible en la utilización de los servicios y E8: Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias de los consumidores, También realizamos la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica (MCPE: solo seleccionamos a 4 estrategias que superaron el valor 4 de ponderación y fueron; E1 Estandarizar los procedimientos, a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, E2 Generar descuentos y promociones para incrementar a los clientes, E5 Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos y E6 Capacitaciones en nuevas tecnologías al personal a fin de mejorar el servicio ofrecido, determinamos la Matriz de Rumelt (MR); nos ayudó a confirmar las 4 estrategias elegidas., finalmente determinamos la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) y Matriz de Objetivo, metas e indicador; con esta matriz nos ayudó a colocar los indicadores, relacionar con los objetivos y estrategias.

5. Estimar el efecto de las estrategias propuestas a la efectividad. Con los datos de la tabla 17 se obtuvo una eficiencia de 90% en el año 2018, para poder determinar si el área de ventas de la empresa Nasotravealmil tuvo un incremento en su porcentaje de eficiencia o verificar si es eficiente, se tomó en cuenta el año anterior Con los datos de la tabla 19 se obtuvo una eficiencia de 38.89% en el 2017 Se deduce que el porcentaje de variación entre los años 2017 y 2018 es de 15.71%, lo que indica hubo un incremento de la eficiencia de las ventas el último año, pero esto no se debe a la eficiencia realizada mediante las estrategias empleadas, determinamos la Eficacia para el año 2018 y 2017 fueron de 95.24% y 77.37% respectivamente, lo que se deduce que la variación de la eficacia entre los años 2018 y 2017 fue de 23.1%, nos indica que la eficacia del año 2018 mejora en función al año 2017, finalmente determinamos la efectividad para el año 2018 luego de la aplicación de la propuesta, y la comparamos en función a la efectividad del año 2017, los resultados fueron 70.12% de

efectividad para el año 2018 y 58.13% de efectividad del año 2017, tal como indica (LUSTHAUS,2000), quien refiere que la efectividad, es la cantidad en la que se avanza hacia el logro del éxito de llevar a cabo los objetivos y las metas trazadas una de sus inconvenientes es que al revisar los datos de la efectividad habita en la acción que muchas administraciones tienden a intercalar objetivos se deben de precisar de forma adecuada, es necesaria la aplicación del diagnóstico que permita a las investigaciones obtener el estado situacional actual y frente a esa problemática apuntar a la solución mediante las herramientas de la Planificación estratégica, entonces se deduce que el año 2018 la efectividad mejoró en función al año 2017, lo que trae consigo que las metas se cumplen en función a plazos y a utilización de recursos, por tanto logramos incrementar la efectividad de la empresa Nasotravealmil, 2018, mediante la elaboración del plan estratégico

VI. RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico propuesto con la finalidad de incrementar la efectividad de la empresa Nasotravealmil.
- Se debe apoyar en la constitución de un equipo de planificación estratégica en la empresa que permita hacer el seguimiento de los indicadores del Plan Estratégico
- Se debe realizar mejora de procedimientos que logren reducir costos en la empresa
- Se debe desarrollar las propuestas del plan y además hacer el estudio de las técnicas que permitan, acelerar los procedimientos administrativos.
- Concientizar al personal y hacer la interiorización de la misión, visión y objetos estratégicos de la empresa Nasotravealmil, a fin de lograr compromiso en los trabajadores.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A) TEXTO

ANGLES, Maria y Elizabeth, ECHEANDIA. Plan estratégico para el sector telefonía fija en el Peru. Lima, Perú - Pontifica Universidad Catolica Del Perú, 2012

BLIGOO. 2010. Administración moderna. 2010. [Citado el: 2 de Octubre de 2016.] http://administracionmoderna.bligoo.es/desarrollo-de-la-planificacion-empresarial#.V_GXfCjhDIU.

CASTILLO, Freddy. <http://blog.pucp.edu.pe/>. 14 de Marzo de 2012. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>.

CONTRERAS, José. Joseacontreras. 16 de julio de 2006. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>.

CRECE NEGOCIOS. Crecenegocios. 7 de Noviembre de 2012. [Citado el: 26 de Setiembre de 2016.] <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>.

D'ALESSIO, Fernando. *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia.* Lima : PEARSON, 2008. ISBN: 970261290x

DVOSKIN, Roberto. *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia.* Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2004. ISBN: 9506414491.

ECONOMÍA NIVEL USUARIO. Economistas, diccionario y términos económicos nivel usuario. [En línea] 30 de Setiembre de 2014. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <https://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/>.

EL COMERCIO. *Mercado de "call centers" local mueve US\$ 500 millones al año.* Lima, Lima, Perú : s.n., 2016.

FERNANDEZ, Manuel. *Eficacia Organizacional.* Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1997. ISBN: 8479783125.

GESTIÓN. Osiptel aprobó reglamento para mejorar la atención de usuarios en operadoras de telefonía. 2013.

HUMPHREY, Albert. Degerencia. Agosto de 2004 . [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>.

INEI. *Insitituto Nacional de Estadística e informática.* Lima : s.n., 2015.

LOPEZ, Enrique. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas. [En línea] 2013. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm.

LUSTHAUS, Charles. *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Ottawa : Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2000. ISBN: 088936950X.

MEZA, Vilma. Implementación efectiva de una gestión estratégica de costos y su influencia en la rentabilidad de una empresa de asesorías de planeaciones de proyectos. Lima, Perú - Universidad San Martín de Porres, 2012.

MONCAYO, Jorge y ASTUDILLO, Pablo. Plan estratégico para incrementar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Asesorías Clase Aparte. Bogotá, Colombia - Universidad Nacional de Bogotá, 2011

PERÚ21. *Perú liderará crecimiento económico para el 2017*. [Documento] Lima : Grupo editorial El comercio, 2017 .

PromPerú. *Centro de Contactos Perú en cifras*. Lima : s.n., 2010.

QUIROZ, Cinthya. Desarrollo de un planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO S.A.C en el año 2014 Trujillo, Perú : Universidad Nacional de Trujillo, 2014.

RESENDIZ, Graciela. Blogspot. 21 de Abril de 2010. [Citado el: 8 de Octubre de 2016.] <http://gracielaresentiz04.blogspot.pe/2010/04/matriz-interna-externa-ie.html>.

REYES, Diego y CELIN, Diana. Formulación de un plan estratégico de la empresa global net en Cali con horizonte de tiempo 2011, Cali. Colombia - Universidad Autónoma de Cali, 2011.

ROUSSOS, Andrés. 10 de Julio de 2010. [Citado el: 2016 de Noviembre de 06.] <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>.

RUEDA, Manuel. Universidad abierta y a distancia de México. [En línea] 24 de Noviembre de 2014. [Citado el: 18 de Setiembre de 2016.] <https://mrueda2009.files.wordpress.com/2014/11/importancia-de-los-call-center.pdf>.

SAINZ, José María. *El plan estratégico en la práctica*. Cuarta edición. Madrid : ESIC EDITORIAL, 2015. ISBN 9788415986958.

SALAS, Ramiro. <http://administracion21.blogspot.pe/>. [En línea] 15 de Diciembre de 2008. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://administracion21.blogspot.pe/2008/12/planeacin.html>.

TECNOVOZ. La etapa que sigue en contact centers en América Latina. [En línea] Diciembre de 2014. [Citado el: 18 de Setiembre de 2016.] <http://www.tecnovoz.com/wp-content/uploads/2014/12/Informe-Contact-Center-1214.pdf>.

VIII. ANEXOS

A. ANEXO TABLAS

Tabla9.1 Priorización de los factores internos

DESCRIPCIÓN	EXPERTO 1	EXPERT O 2	EXPERT O 3	EXPERT O 4	INVESTIGADO RA	F	%	D	%
Gestión administrativa	D	D	F	D	D	1	1 %	4	5 %
Funciones definidas por el personal MOF	F	D	D	F	D	2	3 %	3	3 %
Personal acorde al perfil del puesto de trabajo	D	D	F	D	F	2	3 %	3	3 %
Capacitación al personal	D	D	F	D	F	2	3 %	3	3 %
Clima laboral	D	F	F	F	D	3	4 %	2	2 %
Plan de Marketing	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Medios diversos de publicidad y comunicación	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Conocimiento de los servicios	F	F	F	F	F	5	7 %	0	0 %
Marca reconocida en el medio	D	D	D	F	F	2	3 %	3	3 %
Conocimiento de necesidades de mercado	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Cobertura de mercado	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Personal de venta con perfil comercial	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Punto de venta propio	D	F	F	F	D	3	4 %	2	2 %
Movilidad para comercializar productos	D	F	F	D	F	3	4 %	2	2 %
Venta corporativa	F	F	D	F	D	3	4 %	2	2 %
Procesos estandarizados	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Programación eficiente de sus servicios	D	D	F	F	D	2	3 %	3	3 %
Elaboración de servicios con estándares de calidad	F	D	D	F	D	2	3 %	3	3 %

Control de calidad	D	F	F	D	F	3	4 %	2	2 %
Maquinaria y equipo	F	F	F	D	D	3	4 %	2	2 %
Mantenimiento de maquinaria y equipo	F	F	F	F	D	4	6 %	1	1 %
Área de producción adecuada	F	F	F	F	D	4	6 %	1	1 %
Innovación de productos	F	F	F	F	D	4	6 %	1	1 %
Variedad de productos	D	F	F	F	D	3	4 %	2	2 %
Almacén de materia prima	D	D	D	F	D	1	1 %	4	5 %
Almacén de producto terminado	F	F	F	D	D	3	4 %	2	2 %
Dependencia de gestión de compras	D	D	F	D	D	1	1 %	4	5 %
Control de inventarios	D	D	D	D	D	0	0 %	5	6 %
Gestión de stock	D	D	F	D	D	1	1 %	4	5 %
Solidez financiera	F	F	F	F	F	5	7 %	0	0 %
Puntualidad en los pagos a los trabajadores	F	F	F	F	F	5	7 %	0	0 %
Infraestructura propia	F	F	F	F	F	5	7 %	0	0 %

Fuente: comité estratégico

B. ANEXO DE FIGURAS

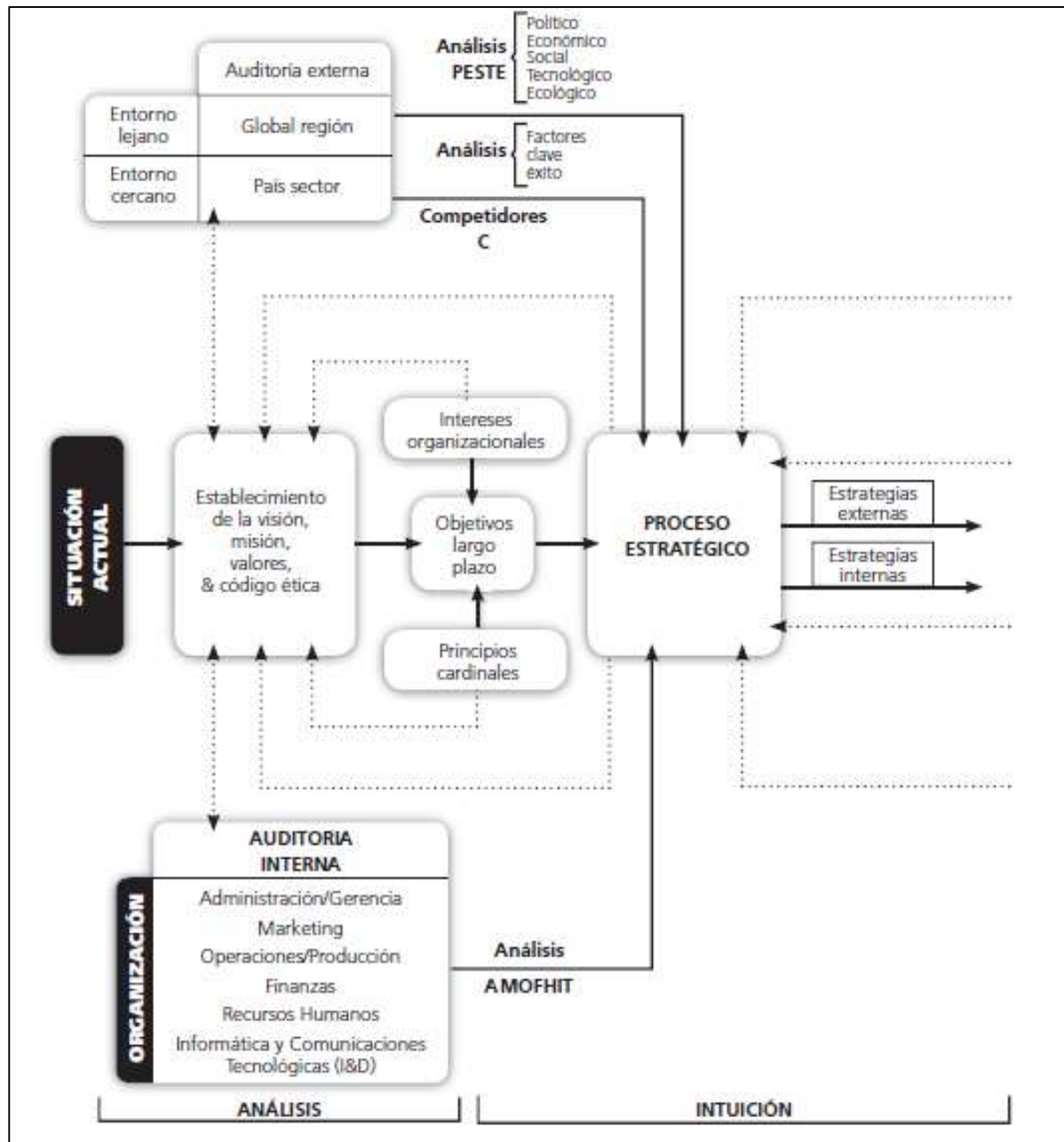


Figura 14: Modelo secuencial de proceso estratégico.

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico.

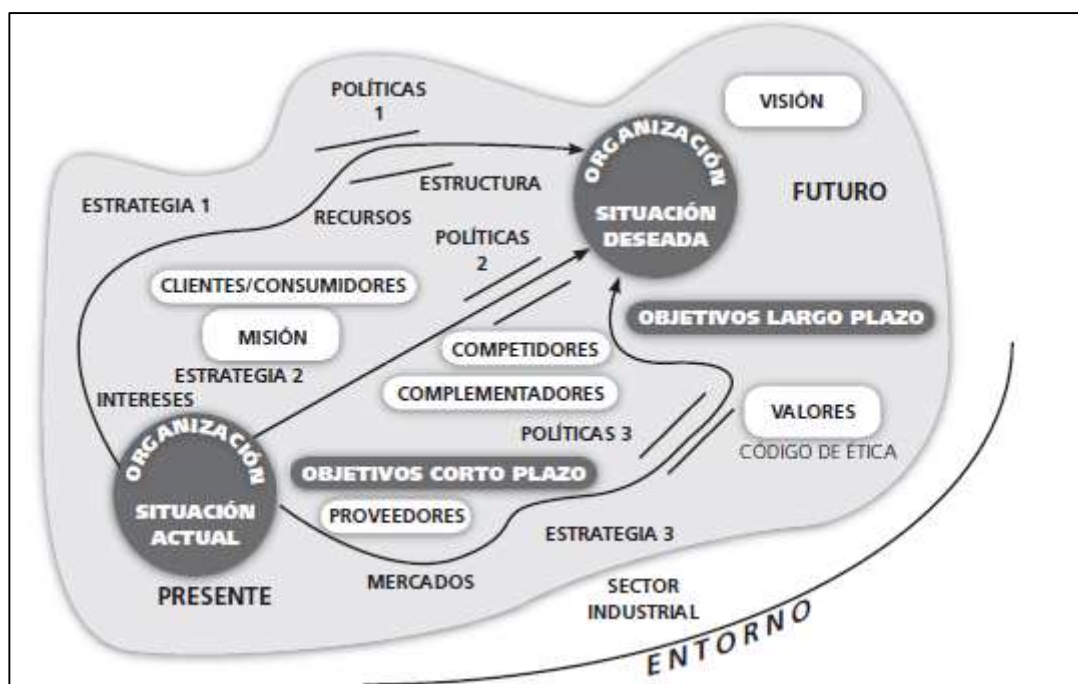


Figura 9: Esquema del proceso estratégico.

Fuente: D´ALESSIO Fernando (2008).

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
<div> <div> Análisis interno </div> <div> Análisis externo </div> </div>	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Figura 10: Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Fuente: D´ALESSIO Fernando (2008).

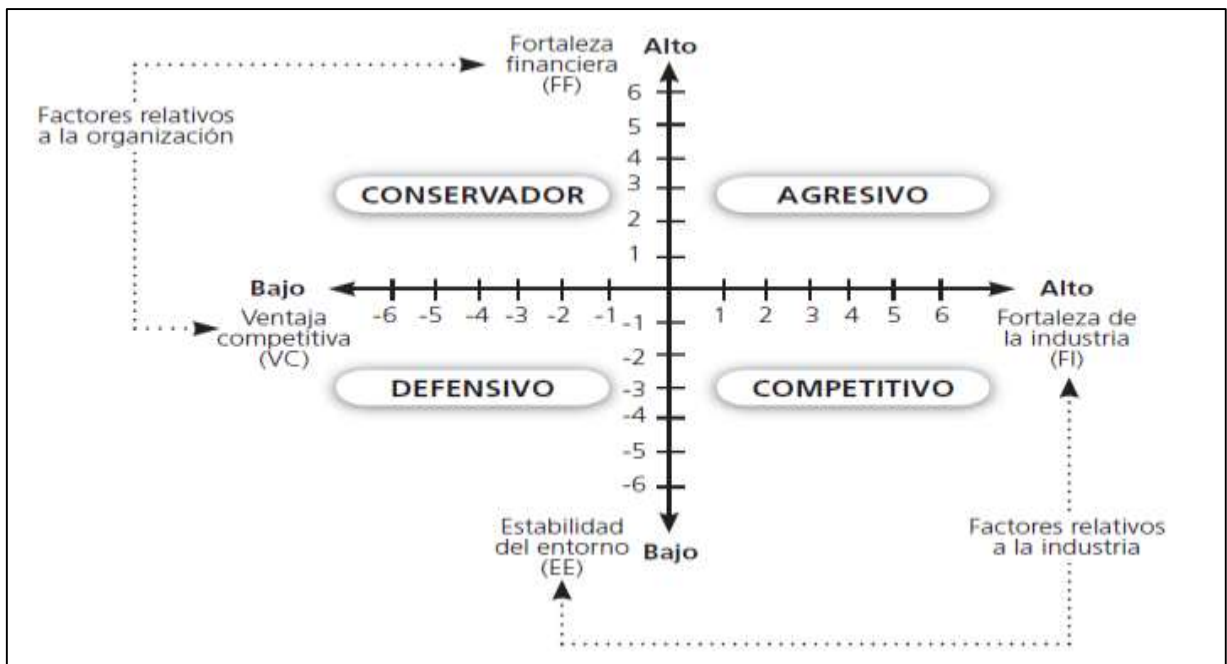


Figura 11: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

Fuente: D´ALESSIO Fernando (2008)

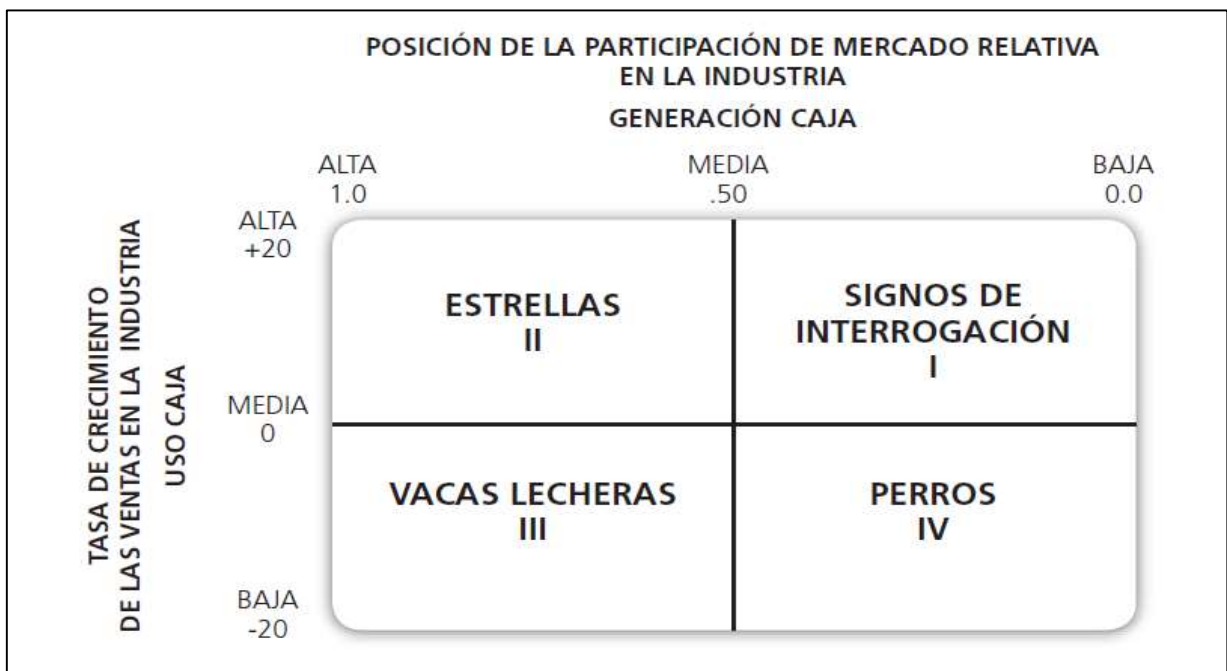


Figura 12: Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Fuente: D´ALESSIO Fernando (2008).

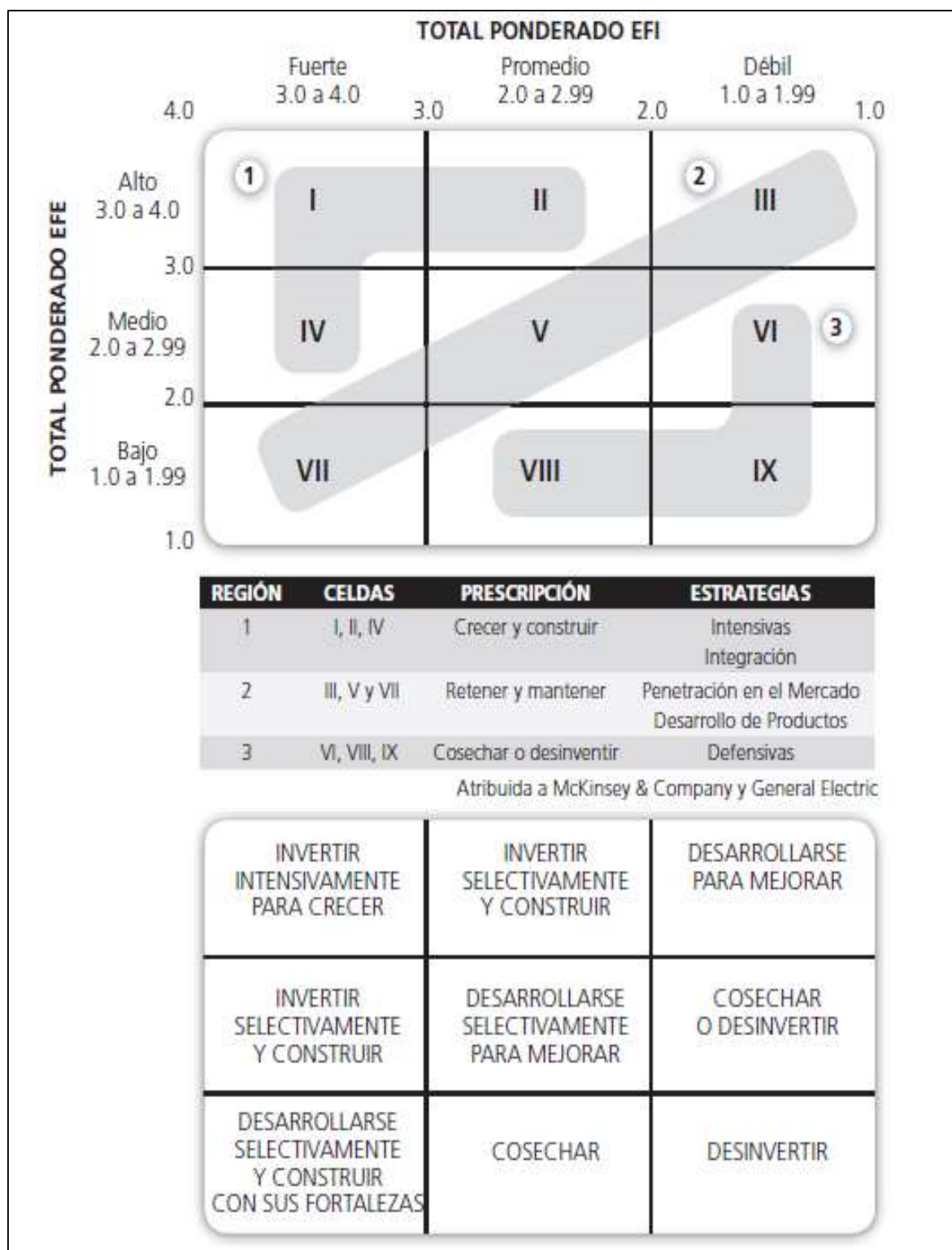


Figura 13: Regiones y celdas en la matriz IE.

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008).



Figura 14: Estrategias en la matriz de la gran estrategia (GE).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008).

		MATRIZ							
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
		1	X					1	
		2		X			X	X	3
		3	X	X	X			X	4
		4			X	X			2
		5	X	X			X		3
		6	X						1

Figura 15: Matriz de decisión de estrategias (MD).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). *El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia*.

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PRUEBAS				
	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
	1	SI	SI	SI	NO
	2	SI	SI	SI	SI
	3	SI	SI	SI	SI
	4	SI	NO	NO	SI
	5	SI	SI	SI	NO
	6	SI	SI	NO	NO

Figura 16: Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt (MR).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008).

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C1: ENTREVISTA DIRIGIDA AL COMITÉ ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA NASOTRAVEALMII.

Buenos días, se procede a realizar preguntas dirigidas al planeamiento estratégico para la elaboración de las matrices de estudio del área de ventas de la empresa Nasotravealmil. se pide su compromiso y dar respuestas claras y precisas a las siguientes interrogantes.

ANÁLISIS INTERNOS Y EXTERNO

- ¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la empresa y, que le ayudan a que sea competitiva?
- ¿Según su perspectiva cuáles son las debilidades que tiene la empresa y, que le ayudan a que sea competitiva?
- ¿Según su perspectiva que oportunidades le ofrece el panorama económico, político y social del año 2018 y que la empresa debe considerar para ser más competitiva?
- ¿Según su perspectiva que amenazas le ofrece el panorama económico político y social del año 2018 y que la empresa debe considerar para tomar acciones que no perjudiquen su competitividad?

D. ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS